

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

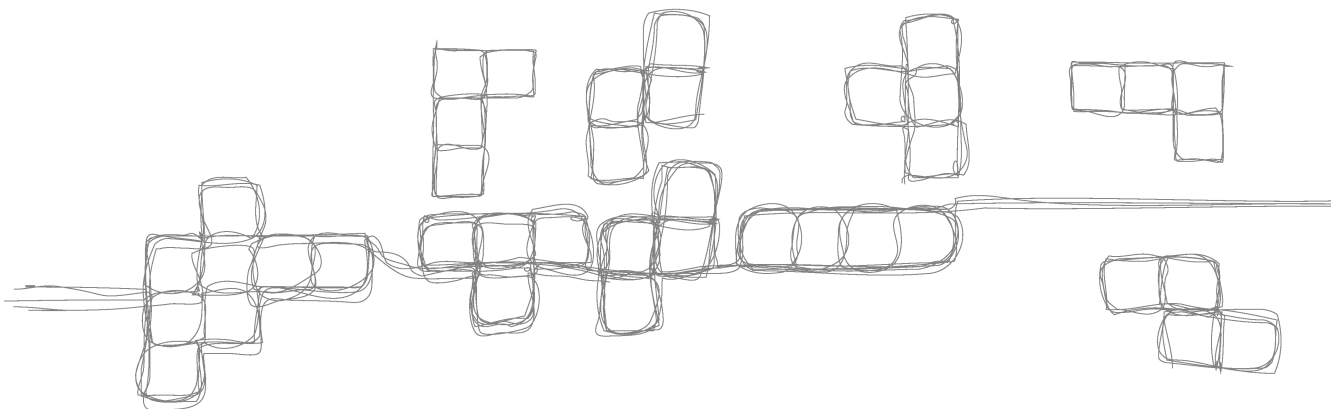




实用心理学丛书

# 活学活用 社交心理学

成正心◎著



電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

随着社会的发展,人与人交往的机会大大增加,拥有良好的人际关系,不仅可以提高个人幸福感,而且还是个人获得成功的重要因素。但有些人因为各种各样的原因,不善于与人交往,处理不好人际关系,而社交问题归根结底是人与人之间关系的问题。掌握了心理变化的一些规律,就很容易找到社交的突破口,增强自己的社交能力。

本书运用心理学的理论和方法解释社会交往中的一些现象,帮助人们更好地理解社交,掌握一些交往的技巧,从而建立和谐的人际关系,使生活更加美好。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

活学活用社交心理学 / 成正心著. —北京: 电子工业出版社, 2017.1

(实用心理学丛书)

ISBN 978-7-121-30152-0

I. ①活… II. ①成… III. ①心理交往—社会心理学 IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第254380号

责任编辑: 王陶然

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.5 字数: 259 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版

印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

一本书，让你快速了解人际关系的奥秘！

有趣、实用的社交心理研究，  
为你展开一幅栩栩如生的人际关系图景！

# 丛书序

## Series Preface

很多人对心理学都抱有热情，生活中也经常会引起各种各样心理学的话题。近几年，人们已经开始意识到心理学对个人的影响是巨大的，对某个心理问题、心理学原理、心理活动机制的把握和洞察都可能广泛地影响到个人的家庭、职业、社会生活，正可谓“牵一发而动全身”。但是，普通大众读者与专业心理学知识之间始终存在着一条鸿沟，我们对心理学，特别是生活中的心理学，并没有系统加以科学了解，当然也就谈不上好好地用心理学知识来解决问题了。

专业心理学知识是作为一门科学存在的。过去，很多人可能认为心理学很神秘，与普通人相距甚远。其实，心理活动也许很神秘，但心理学的研究并不神秘，而是复杂。它更像是逻辑测算一样，需要复杂的实验设计，严谨的推测论证，各种可能性的分析、比较、重复性验证，最终尽可能精确地呈现研究结果。所以，专业心理学研究及相关著作可能并不如大众读者期望的那样简单易懂，至少不会是想当然的那样充满乐趣。

这无疑是很多大众读者无法深入理解心理学专业研究的一个重要原因。我们看到，心理学大家们有许多严谨的专业著作，但这些著作鲜有人真正能够看完，更别提深入理解其中的每一个心理学理论了；同时我们看到，专业的心理学研究所提出的各种各样实用的、严谨的心理技术，人们也未必能够全身心地投入其中，感受其中的奥秘。

正是从这个角度出发，我们在过去一年多时间里，组织了一批专业的心理学研究工作者，试图将那些晦涩难懂的心理学专业知识，以贴近大众读者阅读习惯的方式呈现出来，搭建一个从专业心理研究到大众心理读物的桥梁，这也正是华

通咨询心理研究中心的使命。

现在，我们把这一使命的初步成果——《实用心理学丛书》呈现给读者。我们将不断地推进这项工作，读者朋友也将不断地阅读到我们的作品，希望我们的努力能够让您满意。

这套书是我们再次努力的起步。这套书也是读者初步了解心理学的一套基本的普及读本，确切地说，是心理学在不同应用领域的普及读本。

回忆起来，从计划做这个工作开始，到今天正式出版，我们始终坚持以以下几个基本思路——这些思路也正是这套书的价值所在。

### **（1）科学性和专业性。**

本系列图书创作出版的目的之一是普及应用心理学的专业基础知识。我们每一个人或多或少都听说过心理学的一些知识，也可能通过自身的感悟或多或少了解一些心理活动的状态，但也许你的理解与本书所阐释的内容未必完全吻合。

专业心理学研究的目的在于揭示心理现象背后的各种成因，它们也许是深刻的，也许是简单直接的。但无论它们是什么，我们都以专业心理学研究为基础。换句话说，我们尊重心理学家们的研究成果，并以他们的研究结果为依据讨论各类问题——我们的目的在于让读者最大限度地接近原汁原味的心理学研究成果。

### **（2）通俗易懂，可读性强。**

如前所述，专业心理学著作对大众读者来说确实有些晦涩难懂，即使易懂，也缺乏可读性，这阻碍了读者阅读的欲望。我们这套书试图修正这一不足，在尊重科学性和专业性的基础上，尽最大努力保证内容的可读性。

### **（3）侧重于实际应用。**

心理学是一门讲求解决实际问题的学科，这套普及读本同样讲求解决实际问题。在这套书中，我们虽然讨论了某个领域的基本心理特性、基础心理要素，但我们的重点仍是讨论如何用心理学方法改变自己的心理、行为，乃至生活和命



运。实用性，是本套书的重要特色之一。我们侧重于实际应用，所以书中的大部分内容是围绕着心理学方法论展开的。

#### **（4）尽可能体现应用上的全面性。**

每一个心理学知识、原理、方法，在不同的应用领域都有它的特殊性，比如，同样一个心理学定律，在组织管理活动中与在个人生活中可能是两种不同的解释。为了让每一个应用领域的心理学知识和方法都独立地、全面地得到阐释，我们完全按照应用的标准选择每一个“知识点”，这中间可能出现看似重复的收录，实际上是完全不同的两回事，读者朋友要加以留意。

由于笔者能力有限，书中难免有不足之处，诚望读者朋友们谅解并提出宝贵意见！

笔 者



# 前言

## FOREWORD

人是社会的人，人不可能脱离社会而独立存在。这就决定了人必须要跟社会中的其他个体打交道，而能否处理好人与人之间各种各样复杂的关系，在很大程度上决定了这个人是否能够获得幸福的生活，取得事业和生活的成功。

曾经在某本杂志上看到过这样一则寓言故事：

一只青蛙老了，弹跳力大不如从前，眼睛也不太好使了，因此捕捉起虫子来很费劲，经常是饥一顿、饱一顿的。

一天，这只老青蛙遇见了一只老蜘蛛。老蜘蛛悠闲地坐在它的蜘蛛网上晒太阳，不时有小虫子飞过来撞到网上，老蜘蛛可以不费吹灰之力就把它们捉来当食物。看到如此情景，老青蛙不禁感叹道：“唉！这世道真是不公平啊！我一辈子辛辛苦苦地捕捉食物，但只能勉强糊口。现在年老力衰了，等待我的就只有饥饿而死了。可你呢，从没见过你劳动，却一辈子丰衣足食，即使现在老了，也还有美味佳肴自动送上门来。唉！不公平啊不公平！”

老蜘蛛听到青蛙如此感慨，语重心长地对它说道：“你不知道我当年为了织这张网付出了多大的艰辛，我每天操劳，日复一日、年复一年地织，好不容易才把网织好，使生活有了依靠。就是现在，我还要经常检查、修补网上出现的破洞。你之所以生活艰辛、老而无靠，是因为你是靠四条腿在生活，随着时间的流逝，你的四条腿会衰老，而我是靠一张网来生活，我的网不会因为岁月的流逝而衰老。所以，虽然我现在年

事已高，但生活无忧。如果我也像你一样靠我这几条纤细的腿来生活的话，恐怕我过得还不如你呢！”

人又何尝不是如此？单个人的力量是弱小的，单靠自己的力量，很难取得理想中的成就，而如果能够依靠团体的力量，就会取得巨大的成功。团体的力量来源于哪里？来源于良好的人际关系，而良好的人际关系，则来源于良好的社交。

但是，有些人因为各种各样的原因，不善于与人交往，处理不好人际关系。因为不善社交，所以就回避社交，越回避社交，能力越弱，形成一个恶性循环。

社交问题归根结底是人与人之间关系的问题，掌握了人心理变化的一些规律，就很容易找到社交的突破口，增强自己的社交能力。

本书是一本综合性的社交心理指导图书，全书从人的社会性本质和各种需要入手，探讨了社交中的各种现象，包括人与人之间相互吸引的规律和原则、锻造完美的社交人格的技巧、平衡社交中个人与他人之间的利益关系、实现人与人之间的有效互动、说服他人、提高自己的情商、处理社交中出现的矛盾和冲突等，共分八大主题。这八个主题层层深入、环环相扣、自成一体，内容涵盖了社交问题的方方面面。

在内容上，本书的每一个要点都有相应的心理学原理、心理学实验解读，并密切结合社交情境中的案例进行解说，从而使本书既有科学的严谨性，又有实用性和可读性，能被大众所接受。

通过本书，我们力求让读者达到以下两个目标：

（1）掌握一些有关社交的心理学知识，从而更好地理解社交中的各种现象。

（2）利用一些心理学原理来提高自身的社交技巧。

最后，衷心地希望这本书能够给广大读者朋友带来帮助。

# 目录

## CONTENTS

### 第1章 / 你和我：社会关系中的我们

---

- 个体社会性——人生的美好在于与人相处 \_ 2
- 社会同一性——每个人都需要朋友 \_ 5
- 社会互动——没有分享是人生的悲剧 \_ 8
- 安全需求——承认自己的脆弱吧 \_ 11
- 包容需求——更亲和一些，更幸福一些 \_ 14
- 赞许动机——为他人的赞赏而努力 \_ 17
- 社会交换——我们为各自的利益而交往 \_ 20
- 成就动机——在他人的评价中感受成功 \_ 24
- 社会回报——社会关系总是在回报中产生 \_ 27

### 第2章 / 谁会成为朋友：关系的秘密

---

- 自我参照——“你”只是我的镜像 \_ 32
- 匹配现象——配得上，还是配不上 \_ 35
- 预期法则——你就是我要的那个人 \_ 38
- 接近性——我喜欢你，只因可接近你 \_ 41
- 相似性——趣味相投是友谊之钥 \_ 44
- 互补性——因为不同，所以交往 \_ 47
- 对立性——与朋友接近，与“敌人”一起生活 \_ 50
- 自尊抱持——丧失自尊的风险让人们举步不前 \_ 53
- 自我妨碍——畏首畏尾只因保护自己 \_ 57

## 第3章 / 天生社交家：完美社交人格

---

- 社会习得——从成功中获取更大的自信 \_ 62
- 悦纳自己——不要做失败的酸柠檬 \_ 65
- 缺陷效应——有一些小缺点比完美更好 \_ 67
- 首因效应——成仁绝义第一关 \_ 70
- 热情原理——我们压抑着，所以欣赏开朗 \_ 73
- 自我暴露——从一开始就敞开心扉吧 \_ 76
- 真诚之美——没有真诚，就会丧失一切 \_ 79
- 手表效应——墙头草的悲情生活 \_ 82
- 平衡理论——这是一场跷跷板游戏 \_ 85

## 第4章 / 自私与无私之间：利益的博弈

---

- 利己主义——人不为己，天诛地灭 \_ 90
- 亲社会行为——我们都可能会无私奉献 \_ 93
- 时间压力——利他行为中的时间观念 \_ 96
- 内疚感——让他人内疚吧，那是件好事 \_ 98
- 共情诱因——帮助，只是因为感动 \_ 101
- 责任分散——你请求的人越多，帮助者越少 \_ 104
- 群体解释——群体懈怠对利他行为的消解 \_ 107
- 冷热水效应——降低期望，让对方更惊喜 \_ 110
- 让步策略——微小让步也能换来大回报 \_ 114
- 补偿效应——如果没有可乐，就给他一杯咖啡吧 \_ 117

## 第 5 章 / 礼尚往来为哪般：关系互动

---

- 互惠预期——他相信你，所以你应该做到 \_ 122
- 关系回报——回报总是要的，无论它是什么 \_ 125
- 承诺一致性——说出来的话，泼出去的水 \_ 127
- 德西效应——物质交往的利与弊 \_ 130
- 表露互惠——朋友倾诉的时候，你该做什么 \_ 133
- 赫洛克实验——恰当的反馈是友谊之源 \_ 136
- 频率原则——见面长不如常见面 \_ 139
- 负向原理——一件糟糕事要十件好事弥补 \_ 142
- 刺猬效应——不可过远，也不可过近 \_ 145

## 第 6 章 / 碰上天生顽固派：说服与沟通

---

- 中心途径——论据只对专业人士有效 \_ 150
- 外周途径——浅显易懂的说服更让人接受 \_ 153
- 权威效应——把权威之言，留在关键时刻 \_ 156
- 唤起恐惧——他恐惧什么，就唤醒什么 \_ 159
- 好心情效应——情感比理智更重要 \_ 163
- 态度依从——只要付诸行动，信念就会变化 \_ 166
- 双面说服——好的也说，坏的也要说 \_ 169
- 登门槛现象——从小处开始说服 \_ 172
- 沸腾效应——反复刺激对方信服点 \_ 175
- 睡眠者效应——时间可以美化一切 \_ 178

## 第 7 章 / 没有完美的关系：情商养成

---

- 能量理论——情绪是一种能量 \_ 182
- ABC 理论——情绪是一种选择 \_ 185
- 情绪辨析——要有真正的自知之明 \_ 188
- 情绪模式识别——摆脱情绪“绑架” \_ 192
- 面部表情反馈——从改变表情开始 \_ 195
- 加法思维——多看得到的，少看失去的 \_ 198
- 情绪传染——不要被他人的情绪所左右 \_ 201
- 感知他人情绪——破译情绪交流的密码 \_ 204
- 沉没成本效应——不可挽回，就不必纠缠 \_ 207
- 逆境情商——成功者的神经都很强大 \_ 210

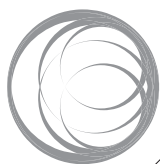
## 第 8 章 / 渐行渐远的友谊：冲突与困惑

---

- 囚徒困境——当友谊与利益碰撞 \_ 214
- 竞争障碍——谁输了，谁赢了 \_ 217
- 厌恶事件——小事件引发的情绪唤醒 \_ 220
- 公平知觉——这种不公平让我愤怒 \_ 223
- 偏见强化——我们由偏见激发更大敌意 \_ 226
- 自我辩解——人人都在为自己寻找证据 \_ 229
- 信念固着——因为偏执，所以愚蠢 \_ 232
- 延迟满足——耐心从来就不多余 \_ 236
- 近因效应——重视当下，否则前功尽弃 \_ 239
- 缄默效应——沉默也是一种力量 \_ 241
- 淬火效应——万事万物皆需适可而止 \_ 244



## 第1章



# 你和我： 社会关系中的我们

每个人都有多种多样的社会性需求，这些需求都是通过社会交往来实现的。确切地说，人们的社交行为受各种各样的社会性需求的驱动。

## 个体社会性

### 人生的美好在于与人相处

#### 学心理，用心理

那些积极融入社会生活的人，往往具备更优秀的社会能力，他们也更容易获得成功。

人类的很多能力是在社会交往的过程中潜移默化地学会的，这些能力包括我们最基本的自理能力和精神能力。

1920年，在印度加尔各答附近的一个山里，村民们在—个狼窝里发现了两个由狼抚育过的女孩，其中大的七八岁，小的约两岁，村民们把她们带回村子。刚开始，她们用四肢行走，慢走时膝盖和手着地，快跑时则手掌、脚掌同时着地。她们总是喜欢单独活动，白天躲藏起来，夜间潜行，并且怕见火和光，也怕水，不让人们给她们洗澡。她们不吃素食而要吃肉，吃时不用手拿，而是放在地上用牙齿撕咬。每天午夜到凌晨3点，她们像狼—样引颈长嚎。她们没有感情，只知道饥则觅食、饱则休息，很长时间内对别人不主动发生兴趣。

后来，她们被送到孤儿院抚养，大的被取名为卡玛拉，小的被取名为阿玛拉。阿玛拉于第2年死去，卡玛拉—直活到1929年。卡玛拉刚到孤儿院时，只懂得—般6个月婴儿所懂得的事，孤儿院的人花了很大气力都不能使她适应人类的生活方式。她在2年后才会直立，6年后才艰难地学会独立行走，但快跑时还得四肢并用。直到死，卡玛拉也没能真正学会讲话。她4年内只学会6个词，能听懂几句简单的话，7年时才学会45个词并勉强地说几句话，生活习性开始朝人类迈进。卡玛拉死时16岁左右，但她的智力只相当于三四岁的孩子。

这两个狼孩本是人类的孩子，但由于从小脱离了人类社会，脱离了人类的集

体生活，她们没有形成人应有的社会性特点，比如人类的习性、智力和才能等，而是像其他动物那样有嘴不会说话，有脑不会思维。

人是社会的动物，人不能脱离社会而孤立地生存。一个人只有通过参与社会生活，才能在生物特性的基础上形成社会特性，包括信念、价值观和行为方式等。正是这些社会特性使个体正常地与周围人相处并相互影响，从事学习、娱乐和职业活动。

反过来，如果一个人离群索居，不与人交往，那么这个人就会在孤僻中退化而无法适应社会，更谈不上在社会生活中获得成长和发展了。

意大利洞穴专家蒙塔尔曾体验了一段离群索居的生活。1995年7月29日，他只身下去一个200多米深的溶洞里生活。该溶洞内配有卧室、卫生间、工作室和活动室等各种生活设备，在里面不仅有吃有喝，还可以看书、写作、看录像、骑健身自行车等，唯一的缺憾就是不能外出与人交流。蒙塔尔就这样在这个溶洞里生活了一年。1996年8月1日，当他从洞中走出来重见天日时，脸色苍白、瘦削憔悴，体重下降了整整21公斤，免疫系统功能降到最低点，说话结结巴巴，与原先相比简直判若两人。

当人们问起他在洞中生活的感受时，他颤颤巍巍地说：“一个人在洞中生活，刚开始觉得很自在，可是时间长了，孤独得让人几乎要发狂，甚至想到自杀。过去我一直喜欢安静独处，讨厌待在热闹的人群里，经过这一年多的独居体验，现在我宁可选择嘈杂，也不要孤独。这次体验让我明白一个道理：人生的美好在于与人相处。”

狼孩和蒙塔尔的经历，实际上告诉我们一个简单的事实，一个人唯有融入社会生活，才能成就更美好的人生。

这两个事例实际上也同时证明了下面这个心理学观点：

人类的很多能力并不是天生就具备的，而是在社会交往的过程中潜移默化

逐渐学会的，这些能力甚至包括我们最基本的自理能力，如吃饭、睡觉等，也包括我们精神上的能力，如确定追求、付诸正确行动等，从而推动个人的发展。

看看我们周围的情况，你就会明白：那些积极融入社会生活的人往往具备更优秀的社会能力（组织能力、领导能力等），他们更容易获得成功；反过来，那些孤僻的人常常无法融入社会，更难以在这个社会获得成功。

社交，首先需要有一种心态：认同社交活动的重要性，不要甘愿成为一个孤僻的人，那无助于你获得更幸福的生活。

## 社会同一性

### 每个人都需要朋友

#### 学心理，用心理

每个人都希望与团体保持一致，而不希望被排除在团体之外。

被孤立会让人产生恐惧，而恐惧的唤醒则会强化我们与他人保持同一关系的愿望。

人既然是社会的人，那么每个人的成长都是一个不断社会化的过程。社会学家埃尔金通过研究发现，在社会化中，人们所关注的是与其他人的相似性，倾向于与他人保持一致。这种现象可以用心理学上的“社会同一性理论”来解释。

社会同一性理论，又称社会认同理论，是由英国社会心理学家塔吉菲尔等人提出的。该理论认为，人们对积极的社会同一性有着不懈的追求。按照塔吉菲尔等人的解释，社会同一性是个体自我概念的一部分，它来源于个体对自己作为某个或某些社会群体成员身份的认识，以及附加在这种身份之上的价值和情感方面的意义。在某些情境中，个体会依据自己的群体成员的身份行动，其所属群体对他们具有重要意义。

所谓社会同一性，通俗地说，就是每个人都希望与团体保持一致，不希望被排除在团体之外，即个体都希望自己“合群”，而不是被孤立。

既然人们倾向于与他人保持一致，那么问题便是，一旦人们产生被社会孤立的感觉，会怎么做？其实这种孤立感觉的最直接反应是恐惧，并在此基础上产生强烈的合群需要——与群体保持一致才能消除个体的恐惧和孤立感。

心理学家沙赫特曾于1959年做过一项实验，探讨处于孤独状态下

的个体是否具有合群需要。研究者将被试分为高恐惧组和低恐惧组，在高恐惧组条件下，主试告诉被试，他们将参加一项电击实验，电击会很厉害、很痛，但不会留下永久性伤害，而且这项研究是为了获取有关人类发展的某些有用的资料；在低恐惧组条件下，被试被告知，电击时只是有点痛，感觉有些轻微的震动，不会有任何伤害性后果。然后，在实验开始前的等待时间里，研究者逐个询问他们，是愿意独自等待，还是想与其他人一起等待？结果发现，当个体对周围环境缺乏了解和把握，当个体心情紧张、有高恐惧感时，个体倾向于寻求与他人在一起，倾向于寻求他人伴同，而处于低恐惧的情况下，这种合群的需要并不那么强烈。

人的确有合群的需要。换句话说就是：每个人都需要朋友，建立并维护某种社会同一性。

我们在日常生活中也往往如此。例如，当得知自己的某个观点被他人所反对时，你一定会觉得很沮丧，同时会有一种被排斥感。可是，如果这时你知道持同样观点的不止你一人，那么，你会减轻恐惧感，恢复安全感。

但是，生活中总是有一些人，他们特立独行，言行不符合大众的规范，并自我标榜为“个性”。这样的人往往不受群体的欢迎，他的所谓个性会被大家视为“不正常”，这样的人会被大家排斥在社交圈之外。

一群麻雀站在树枝上。所有的麻雀都是背风站立，只有一只迎风而立。背风的麻雀们对那只迎风的麻雀说：“我们全都是背风站立，只有你特殊，跟我们站得相反。”

那只麻雀不服地说：“我就喜欢这样，我妨碍你们了吗？”

“你破坏了团体精神，是一个不合群的怪人。”

所有的麻雀一致谴责它，但是这只麻雀仍一意孤行。

这时，一只大花猫潜行到树丛后面。由于那只麻雀迎风而立，没有察觉到背后花猫的出现。

当花猫一跃而出，扑向树枝的时候，麻雀们全都轰的一下飞走了，而那只特立独行的麻雀觉察到危险时已经晚了，被花猫扑了个正着，就这样葬身于猫爪之下。

这只迎风而立的麻雀就是那些特立独行的人的象征。可见，脱离大众、不与大众一致并不能给自己带来任何好处，只有努力向朋友、周围人靠拢，建立良好的社会关系，才不至于发生类似于葬身猫爪的悲剧。

## 社会互动

### 没有分享是人生的悲剧

学心理，用心理

与人分享的人生才是快乐的，没有分享是人生的悲剧。

生活就是一个舞台，当你自导自演的时候，你还需要观众；没有观众，你也不会有激情。

社会互动是人类存在的重要方式，指的是社会中个人与个人、个人与群体、群体与群体之间，通过信息的传播而发生的相互依赖性的社会交往活动。社会心理学认为社会互动的含义包括以下几个方面。

1. 主体。社会互动的主体必须是两个及以上的个人或群体，单独个体——如离群索居的人——不可能发生社会互动。
2. 相互依赖。个人、群体之间只有发生相互依赖性才会使得人们产生互动性行为，但并不是任意两个接近的社会主体都能出现社会互动。
3. 信息传播。如果没有信息的交流，互动的双方可能彼此不认识、不理解，互动自然不成立。
4. 方式。社会互动可以是直接的面对面互动，也可以是借助各种手段和中介工具而进行的间接互动。
5. 情境性。同一行为因时间、场合的不同而具有不同的意义，所以，社会互动总是在特定的情境下进行的。

试想，每一个生活在社会中的人都要与其他人交往，发生各种各样的互动，难道每一次的交往不是在社会互动的含义范围内吗？正如人们会根据交往对象的态度和行为特点而采取某种相应的对策，人们会根据与对方关系的依赖程度而判



断自己应回应的程度，人们也会因情境的不同而有相同的互动。可以说，社会互动更多的是与对方分享的过程。

心理学家格京曾经做过一个实验，发现个体以互动另一方的反应为参照来决定自己的分享程度。实验分两次进行，第一次请被试做自我介绍，描绘并评价自己是一个怎样的人，有什么特点，然后记下来作为原始基础。第二次在一个月后，安排被试与实验者的一个同伴交谈，交谈是一个一个地进行的。

实验者的同伴与其中一半被试谈话时，故意表现出自高自大，夸自己的优点；与另一半被试谈话时，又故意表现得十分谦虚，常谈到自己的弱点、不足。随后，实验者要求被试向实验者的同伴做自我介绍。

结果发现，被试的自我介绍在很大程度上受了实验者同伴的影响，听自夸介绍的被试在自我介绍中多了许多优点，而听自谦介绍的被试在其自我介绍中多了许多弱点，这与他们一个月前的自我介绍有了明显的不同。

很显然，交谈受到互动主体的影响。这种人际互动的存在，让我们认识到，在社交活动中应学会真诚地与他人分享、互动，而反过来，他人也会与你分享。

荷兰人几乎家家都种郁金香，汤姆也不例外，在自家的院子里种满了郁金香，每年他都会把它们拿到集市上去卖。

这一天，一个卖种子的人来到汤姆门前，他向汤姆介绍一种很特别的郁金香花种——开花之后会异常艳丽、异常芬芳，并能卖个好价钱，但是价格是一般此花种的两倍。为了种出比别家更好、更值钱的郁金香，汤姆花高价买了一包花种。邻居听说之后，都希望汤姆分一点给自己，但是均被汤姆拒绝了。

于是，汤姆每天精心地照顾着这些郁金香，期待开花那一刻的到来。

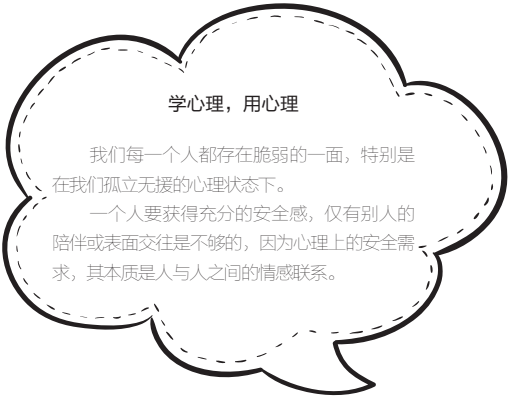
但是，等到终于开花时，汤姆却失望地发现，与其他的郁金香相比，这些花并不艳丽，也不芬芳，甚至都比不上邻居家普通的郁金香。结果，只有汤姆的郁金香卖得很差，这让汤姆很气愤。

第二年，汤姆又一次见到卖种子的人时，便质问他原因。卖种子的人问汤姆是如何种植的，当汤姆讲到邻居们来要种子，他没有给时，卖种子的人笑道：“我没有骗你，只是忘了告诉你，只有大家都种这样的郁金香时，它才能开出艳丽的花朵；相反，只有你一人种时，普通郁金香的花粉就飘到了你的郁金香上，它们自然就不能像我所说的那样开得很好了。”汤姆听了，哑口无言。

卖种子的人告诉了汤姆一个道理，那就是互动与分享的重要性。同样地，在社会交往中应该学会与人分享。郁金香犹如交往中的信息，信息能否传播得好，与交往的主体、交往方式、所处情境等有着密切的关系，而这同时决定的是分享与否以及分享的程度。然而，和汤姆一样，有所分享的人生才是快乐的，没有分享的人生是一出乏味的悲剧。

# 安全需求

## 承认自己的脆弱吧



没有人希望悲剧发生在自己身上，正像人们不想承认自己有脆弱的一面一样。然而，个体自身的脆弱，无疑会影响社交关系的良好发展。

其实，个体自身的脆弱，是源于内心深处的安全需求。

20 世纪 40 年代，美国人文主义心理学创始人马斯洛提出了需要层次理论。在该理论中，马斯洛认为人类有许许多多的需要，按照他们的重要性和发生的前后顺序，可以分为五个层次，如图 1-1 所示。

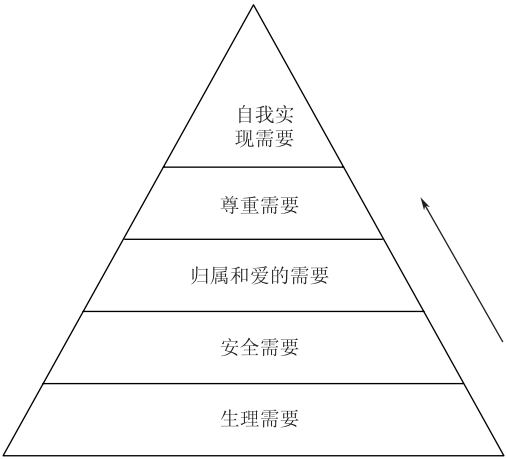


图 1-1 马斯洛需要层次理论示意图

马斯洛认为，生理需要直接与生存有关，是最基本、最基础的。当生理需要没有得到满足时，即人们连吃、住等基本的温饱问题都没有得到保证时，是不可能寻求更高一层的需求的。不过庆幸的是，现在，我们的生理需要已基本得到满足。所以，以满足安全需要为基础的社交活动便被提上日程了。

马斯洛的需要层次理论认为，安全需要分为两种层次。一种是在生理层面的，即生物性的安全需要。当外在的环境对自身造成一种威胁，危及到自己的安全，潜伏着一种被伤害的可能性的时候，获得安全的需要胜过一切。另一种则是心理层面的安全需要，即社会性的安全需要。通常表现为一种环境，一种氛围，一群人，或某个人有没有带给人安全感。这些正是影响社会交往的因素。

比如，一个刚刚入伍来到部队的新兵，由于脱离了原来的人际关系——如父母、亲友等的支持，而新的人际关系——与战友、教官之间的友情尚未建立，因此就有可能在自我稳定感和社会安全感方面出现危机。在新的人际关系建立起来之前，他会一直处于一个高度的自我防卫状态。

心理学研究发现，获得安全感的最有效途径是与人交往，并由此建立稳定的人际关系。因此，新兵在部队开始与其他新人交往并建立友谊，无疑能让其获得安全感。

心理学家曾做过这样一个实验：将一些猴子单独放在一个不锈钢的房间里，并给它们提供良好的生存条件，如吃、睡、玩耍等，但唯一不足的就是它们之间都被铁板隔绝起来，无法进行交往。经过长时间的观察发现，被剥夺交往权利的猴子比那些有正常交往活动的猴子具有更强烈的恐惧反应，明显缺乏安全感。

动物如此，同样，人也是在与他人的交往中获得安全感。

心理学家研究过在战场上与部队失散的士兵的心理，发现最令其恐惧的不是战场上的枪林弹雨、炮火硝烟，而是与战友失去联系的孤独感。一旦一个散兵遇到了自己的战友，哪怕其完全丧失了战斗力，他也会感到莫大的心理安慰，他独自一人时的高度恐惧感就会大大减轻甚至消失。

所以，无论是动物还是人类，都离不开与其他个体的交往。从这个意义上说，这反映的是每个人都很脆弱，都需要获得别人的支持，并在这种支持中获得自身的安全感。不过，我们同样应该知道的是：一个人要获得充分的安全感，仅有别人的陪伴或表面交往是不够的，因为安全需求的本质是人与人之间的情感联系。所以，通过交往，同别人建立以情感为基础的人际关系之后，人们的安全感才能得到确立。

当安全需求得到满足后，便有了对更高层次需要的追求，如归属和爱的需要、尊重的需要等。如果人们的某一层需要在满足之后又缺失时，人们会重新回到这一层，直到满足。

## 包容需求

更亲和一些，更幸福一些

学心理，用心理

包容需求是指个体想要与人接触、交往、隶属于某个群体，与他人建立并维持一种满意的相互关系的需要。

亲和地对待他人，满足他人的包容需求，能为我们带来更多的人际资源。

在社会交往中，人们通过社交活动获得安全需求的满足，这更多的是从个体自身的特点来出发的。但我们不能忽略的是，人们在交往中还应考虑到他人的脆弱，这便是个体对包容的需求。

在有关包容需求的理论中，社会心理学家舒茨于 1958 年提出的人际需求的三维理论认为，包容需求是指个体想要与人接触、交往、隶属于某个群体，与他人建立并维持一种满意的相互关系的需要。在个体成长过程中，如果包容需求长期得不到满足，他就会在人际关系中产生低社会的或超社会的行为。

- 低社会行为的特点是内向、退缩、避免与他人建立关系、拒绝加入团体等。这种人会尽量与他人保持一定的距离，不主动参加社会活动。
- 超社会行为的特点是主动与别人交往、接触，故意引起别人注意，但可能因其行为强度和方式表现得太过分而引起别人的反感。

舒茨认为，适当的行为应该是社会性行为，即在人际交往中表现出良好的适应性和灵活性。这种人在人际交往中没有什么障碍，他能够随着情境的变化而决定自己参与团体或不参与团体，参与多或参与少等。总之，无论是独处还是与别人在一起，他都会感到幸福。

有一句话说：“没有别人，你即是一座孤岛。”这反映的是人们单独存在的悲哀之处，也从反面传达了人们需要与他人建立联系的重要性，而包容需求的满足便显得非常重要。

美国第一任黑人国务卿鲍威尔是美国纽约市贫民区中一个贫穷的牙买加移民的孩子，他从打工仔成长为美国四星上将、国家安全顾问、参谋长联席会议主席，直至美国国务卿的经历，使得人们认为他是一位传奇式的人物。在他的自传《我的美国之路》一书中，他讲到很多对他有深刻影响的人，其中一位就是他服役时的上尉——米勒。

在一次军事演习中，鲍威尔从连长米勒上尉处接受了秘密任务——率领全排驱车前进。在前进的途中，鲍威尔突然发现自己的手枪不见了——陆军中丢失武器是件很严重的事情。一般情况下，若军事演习中士兵出现这样的事情，上级会对其进行调查，并在其档案上留下一个致命的污点。

米勒上尉却没有这样做，他只是替鲍威尔编造了一个故事让他搪塞了过去。他对鲍威尔说：“我手下来了这么个还算能干的少尉，他有时毛毛脚，出点差错，我得给他一点教训，吓得他屁滚尿流，但得手下留情，别让他的前程刚开始就毁了。”

米勒上尉给鲍威尔留下了难忘的印象，他这样评价米勒上尉：“当人们跌倒的时候，他把他们扶起来，掸掸他们身上的灰尘，拍拍他们的背，推他们继续前进。”

米勒上尉这种有人情味的、亲和的领导作风便是基于包容之心，这同时也满足了鲍威尔的包容需求。

一个冷冰冰的、总是拒人于千里之外的人是不受欢迎的，这种“冷冰冰”被人们视为“冷漠”“无同情心”“无包容心”等，比如下面事例中的父母。

越战结束后，一个幸存的美国士兵打完仗回到了美国，在回家前给

父母打了一个电话。

“爸爸，妈妈，我要回家了！但我想请你们接受我的一位朋友一起回家。”

“当然可以，我们见到他会很高兴的。”父母答道。

“有件事我必须告诉你们，他在战争中受了伤，失去了一只左胳膊和一条左腿，希望你们能喜欢他。”儿子继续说道。

“我很抱歉听到这个事。”母亲说，“也许我们可以帮他找一个其他的地方。”

但儿子坚持道：“不，我希望我们在一起。”

父亲说：“儿子，你知不知道自己在说什么，这样一个残疾人，完全没有自理的能力，他会给我们带来巨大的负担。所以，我们不想这样，你还是快回家吧。”

儿子没有回答，挂断了电话。

然而几天后，这对父母接到了警方的电话，说他们的儿子从楼顶坠楼自杀了。原来这个儿子所说的“朋友”就是他自己。

儿子的试探性询问，得到的是父母的冷漠以对。面对父母的“不能容忍”，儿子最终放弃了生命。或者我们可以说，这个士兵所想寻求的“包容需求”没有得到满足而引发了这场悲剧。

我们生活在这个世界上，每天都在与人打交道，具备良好的包容之心——满足他人的包容需求是很有必要的。这可以让我们彼此感觉到更多的情感上的幸福，比如关爱、温暖，也能为我们带来更多的人际资源。



## 赞许动机

### 为他人的赞赏而努力

#### 学心理，用心理

人都有赞许动机，都希望得到他人或组织的肯定和赞赏。

在人际交往中，应将真诚的赞美变成一种习惯，努力发现他人的优点，用赞美去点亮别人的心灵之火。

心理学研究发现，人类的本性中都有渴望受到夸奖和赞美的需要，即总是希望得到他人或组织的肯定和赞赏，这其实是一种赞许动机。

所谓赞许动机，就是指交际的目的是要得到对方的鼓励和称赞，从而获得心理上的满足。因此，主观上的心理满足与客观、外界的反应是否一致，便决定了赞许动机的强弱。

美国心理学家克劳斯和马斯洛设计了一种测验人的赞许动机的实验。在实验中，他们让被试用25分钟的时间去完成一件单调的任务——把12个卷轴机一个一个地、机械地放进小盒子，然后把小盒子倒空，重新再放。事后，他们询问被试对这项任务的看法。有着极强赞许动机的被试说，他们喜欢这项工作——这至少要比赞许动机弱的被试学到的东西更多。

这说明赞许动机强的人，从事每一项工作，都希望得到别人的赞赏，即使工作本身乏味也会努力工作，顺从他人。这样的态度和行为往往会得到他人相应的赞许。

有这样一对性格迥异的姐妹，姐姐生性沉稳，遇事冷静，客观环境

很少能影响到她，即使对于别人的赞许，她也能付之一笑，并不放在心上；妹妹则做事积极主动，有着强烈的表现欲，凡事都希望得到别人的赞扬。

有一次，姐妹俩的爸爸要求她们弹奏同一首曲子。姐姐的弹奏技巧娴熟，节奏表现完美，爸爸听了不由得暗暗喝彩，但并没有把赞赏之情表现出来。轮到妹妹弹奏时，她端正姿势，两眼平视，激情四射地弹奏完了这首曲子。平心而论，妹妹的弹奏水平远在姐姐之下，但是，爸爸却私下里表扬了妹妹，说她比姐姐更有激情、更有天分。一个月之后，姐妹俩同时参加比赛，受到赞许的妹妹发挥出色，在比赛中击败了姐姐，获得了冠军。

天分并不高的妹妹后来在演奏比赛中的表现说明：具有强烈赞许动机的人能够从赞美中获得力量，从而取得出人意料的成绩。从心理学的角度来说，赞许动机实质上是一种取得成就后得到他人的尊重、承认和赞扬的需要，是一种激励机制。

在社会交往活动中，人人都喜欢被别人赞美，赢得别人的重视和恰到好处的赞许。因为它可以满足人们得到理解、信任的心理需求，使交往对方产生好感、喜爱之情和受到吸引，也可以使人喜欢上交往。

有一次，卡耐基到邮局去寄一封挂号信，当天人很多，卡耐基发现那位管挂号的职员对自己的工作已经很不耐烦了。卡耐基心想，也许是年复一年地重复这单调的工作让他厌烦了，也可能是他今天碰到了什么不愉快的事情，所以才表现得如此不耐烦。卡耐基仔细观察了一下这位挂号员，发现他有一头漂亮的金黄色的头发，于是卡耐基灵机一动，决定要做一些事情，好让他高兴起来。

因此，当轮到卡耐基挂号的时候，卡耐基很真诚地对那位挂号员说：“您的头发非常漂亮，我真的很希望有您这种头发。”

挂号员抬起头，有点惊讶，知道卡耐基是在跟自己说话的时候，他立刻变得很开心，但仍十分谦虚地回答：“嘿，不像以前那么有光泽了。”卡耐基继续对他说：“虽然你的头发失去了一点原有的光泽，但仍然很好看。”这位挂号员高兴极了，很热情地接待了卡耐基。卡耐基走后，他继续满腔热情地投入到了自己的工作当中。

卡耐基用几句简单的赞美话，就让挂号员的心情转忧为喜，一改工作不耐烦的态度，可见赞美的力量是多么巨大。

人与人交往建立在赞许动机的基础上，人们都会争取获得他人的赞许，继而使他人喜欢自己。这种赞许动机可以成为彼此心灵间和谐与默契的桥梁。在人际交往中，应将真诚的赞美变成一种习惯，努力发现他人的优点，用赞美去点亮别人的心灵之火。

## 社会交换

### 我们为各自的利益而交往

#### 学心理，用心理

人与人之间的交往，本质上是一种社会交换的过程。

人们如何看待与他人的交往关系，主要取决于人们对关系中回报与成本的评价和体验。

从出生开始，各种各样的关系便围绕着我们。

在人类文化中，带有某种目的性或功利性的社会关系往往为大多数人所不耻，人们追求自然的、不带目的性的人际关系，但很多时候这只是人们的美好愿望而已。心理学家发现，人与人之间的交往，本质上是一个社会交换的过程，即使是被认为最无私的朋友之间，也还包含着情感上的交换。

美国社会学家霍曼斯最早提出社会交换理论，他认为这种交换不仅涉及物质的交换，同时还包括非物质品，如情感、信息、服务等方面的交换。

因此，人们会评估关系中的这个“交换”是否有利无弊。人们如何看待与他人的交往关系，主要取决于人们对关系中回报与成本的评价和体验。

高洁是大一新生，由于刚刚踏入校门，对学校里的一切事情都还很陌生。高洁很想加入学生会，但是不知道应该从何入手，需要做哪些准备。后来，高洁无意中得知学生会主席是自己的老乡，于是高洁就以老乡的名义结识了学生会主席。“十一”回家的时候，高洁主动帮她买票，还把家里邮来的特产给她吃，很快，她们就成了好朋友。得知高洁想入学生会后，老乡给了她很多指导和建议。在老乡的帮助下，高洁做足了准备，在学生会成员竞选那天表现出色，如愿加入了学生会。

在这个案例中，高洁与学生会主席的交往就是一个社会交换的过程。高洁用自己的行动，博得了学生会主席的好感；作为交换，学生会主席提示高洁应如何准备竞选学生会。就这样，高洁成功达到了自己入学生会的目的——双方因交换而互得利益。

社会交换理论认为，人们所知觉到的一段关系积极或消极的程度取决于三方面原因。

### 1. 自己在关系中获得到的回报。

有所回报是关系中令人愉悦的一面，它们让人觉得一段关系是值得的并应加以巩固。社会心理学家福阿确定了人际关系的6种基本回报：爱、金钱、地位、信息、物品和服务。这些回报可被归为两个维度。

- 特定性维度，即回报的价值在多大程度上依赖于提供者。比如，爱是一种特指性的回报。相反，不管金钱来自于谁，它都是有用的，因此金钱是非特定性的或通用的回报。
- 具体程度维度，它区分为有形回报——看得见、摸得着、闻得到的物品和无形或象征性回报，如建议或社会赞许。

### 2. 自己在关系中所花费的成本。

成本是指在交往中花费的时间、精力，有时甚至还有冲突。所有人际关系都会有自己的成本，如忍受他人令人不悦的一些习惯和个性。

### 3. 对自己应得到什么样的关系和能够与他人建立一个更好关系的可能程度的评估。

人们对关系结果的评估是对成本和回报进行的直接比较，关注的是关系对自身是有盈余的（回报大于成本），还是亏空的（成本大于回报）。其公式为：结

果 = 回报 - 成本。如果一段关系对某人来说总是亏空的，他往往会终止这种不平衡关系，反之亦然。

人之所以愿意与某个人主动交往，是因为这种交往可为双方带来利益，就像上述案例中高洁与学生会主席的交往一样。但有时人还会不得不被动地与他人交往，这是因为规避这种交往所费成本大于收益。于是，两害相权取其轻，只好被动地与人交往。

郭峰是某机关科室的一位职员，同一科室有一位同事，让他很看不惯，因此他极不愿与其交往。如果郭峰想规避这种交往，他就必须在以下几种策略中选择其一：①自己调离本科室；②设法使他讨厌的同事调离；③把他讨厌的同事杀死；④设法谋害他讨厌的人，使其长期患病不能上班。在这四种策略中，无论哪一种策略所需花费的自我成本都是巨大的，是郭峰无法接受的。所以，他最终只好选择与他讨厌的人被动交往。

任何交往都是相互的。倘若甲发现与乙交往可使自己获益，甲会主动与乙交往。但若乙发现与甲交往对自己不利，并且同时发现规避成本小于规避收益，则会选择规避与甲交往；若规避成本高于规避收益，则可能会被动地与甲交往，并同时使自己的利益损失减为最小。只有当甲乙双方都发现交往对自己有利时，甲乙双方的交往才可能在协调状态下运作。

不过，这种运作也是有界限的。这个界限就是，当其中任何一方由交往收益大于交往成本逐渐演变成交往收益等于交往成本时，就会停止主动交往；若进一步，交往收益小于交往成本，则会规避交往。

举例来说，两个人聚在一起下棋，刚开始的时候，双方的兴致都很高，于是他们都会愉快地下棋——因为这时他们交往的收益（即下棋乐趣）大于交往成本（即下棋所费时间）。但下到一定时候，如果其中一个人

经常耍赖或经常悔棋，造成另一个人的不快，他就会终止这种交往——因为这时候他们继续下棋所获得的收益（即乐趣）小于其所花费的成本（即时间）。

一段或一种关系的开始或结束，关乎着对“利益”的评价，这个过程是一次社会交往。没有人愿意做赔本的买卖。在社交活动中，人们固然会有“交换”与否的判断心理，但希望人们交往的出发点是正确的，否则即使“有利可图”，最好也不要尝试。

## 成就动机

### 在他人的评价中感受成功

学心理，用心理

成就动机对人们的社交活动也有明显的影响，可以促成很多人际交往行为的发生。

成就动机强的人，在与人际交往过程中会表现为过于以自我为中心，这样不仅不利于成就个人的事业，更不利于人际关系的发展。

人们从事某一项活动，包括社交活动，总是源于一定的目标，并力图取得一定的成就，即使在过程中遇到挫折和失败，也可能不达目的不罢休。人们的这一倾向便是心理学上所说的成就动机。

每个人都有追求成功、取得成就的向往。那么，人的成就动机的强弱是否会影响到人们行为的选择呢？美国哈佛大学心理学教授麦克利兰所做的一项实验给了我们一个肯定的答案。

在实验的第一阶段，麦克利兰用改进了的主题统觉测验来测量被试的成就动机。具体做法是，使用投影仪给被试呈现一些图画——图画内容多为一个或多个个人物处在模糊背景中，但意义隐晦——让被试根据这些图画编造故事，每个故事必须包含以下内容：图画中的人物是谁；图画描述了一个怎样的情境；这种情境是怎样发生的；结局会怎样。通过分析被试编造的这些故事，将被试分成两组：高成就动机组和低成就动机组。

实验的第二个阶段为跟踪调查阶段，对这两个组的被试进行为期半年的学习成绩调查。结果发现，高成就动机组的被试，也就是成就动机强的人在学习中能够克服各种困难，不断进步；低成就动机组的被试，也就是成就动机弱的人没有取得明显的进步。



麦克利兰的实验证明了成就动机对学习成绩的影响。同样地，成就动机对人们的社交活动也有明显的影响，可以促成很多人际交往行为的发生。成就动机强的人，为了取得事业的成功，总是愿意和那些能够对自己有所提升和帮助的人交往，或是愿意结交一些有名望的人。汉高祖刘邦立太子的故事就是一个很好的事例。

汉高祖刘邦有许多儿子，其生母不一。最初的时候，刘邦立的太子是吕后的儿子刘盈，但是其他的儿子都觊觎太子之位，于是他们之间便展开了一场父子与子、母与母之间的明争暗斗。

后来，刘邦想废掉太子刘盈，改立戚夫人的儿子刘如意为太子。当时刘盈还是个小孩子，对此并不以为意，但刘盈的母亲吕后是无论如何不能让这件事发生的。为了以后的权势，她开始了一系列的行动。

吕后先找到了足智多谋的张良，让张良为自己出个主意。张良建议吕后找刘邦极为尊敬的“四皓”——东园公、角里先生、绮里季、夏黄公来帮忙。这四个人都是刘邦所景仰的隐士，刘邦一直想让他们出山为自己效力，但是没有如愿。如果太子能将他们四位迎为宾客，被刘邦看见，一定会对刘盈刮目相看。

吕后依计行事，果然不出张良所料。有一次，刘邦看见四个白胡子长者陪太子游园，当知道那四位长者就是自己一直敬重的四皓时，大为惊讶。刘邦看见刘盈能请来自己请不来的四位贤人，认为刘盈为人恭敬仁孝，能让天下有名人士慕名而来，终于，放弃了改立太子的打算。

吕后是一个成就动机很强的人，为了达到自己的目的，她主动与张良和四大贤人等对自己有利的人建立联系，从而帮助儿子保住了太子之位。

但同时，成就动机强的人，由于过分看重自我价值的实现，常常会出现个人至上的思想意识。在与人际交往过程中会表现为过于以自我为中心，这样不仅不利于成就个人的事业，更不利于人际关系的发展。

吴杰是某名牌大学的博士毕业生，找工作的时候被某大学看中，进入该大学某教研室任教，并担任学科带头人。在吴杰刚进入教研室的时候，领导和同事们一致认为，在他这个名牌大学博士的带领下，教研室的整体学术水平一定会得到提高。但没有想到的是，吴杰来到教研室后，自诩学术能力强，因此表现得十分傲慢，从不把别人放在眼里。学校有科研项目，他总是把自己摆在首位，其他的教师只能配合他。如果有人在某些方面超过了他，他就会极力反对和排斥他们，并不止一次地声称学校应该进行改革，将某些“不中用”的老教师全部换掉。对于一些年轻的教师，他处处为他们的发展设障，为的是不让他们超过他。对于吴杰这种极为强势的表现，很多教师都看不惯，他的工作也得不到同事们的配合，大家都对他敬而远之。他感到非常孤独，感叹道，我这样一颗珍珠，也注定要被埋没下去了。

吴杰成就动机过强，事事以自我为中心，从不愿意与那些他认为学识短浅、不能给自己带来收益和利益的人来往，这导致了他与周围同事人际关系恶化，也阻碍了他事业的发展，使他得不到他人的评价，更享受不到成功的感觉。

相反，成就动机低的人或许不会感受到失败带来的不利影响，但却往往自动放弃各种成功的机会。所以，在人际交往中，成就动机过高或者过强都是不利的，而应该使自己的成就动机保持在适当的水平，这样才能在他人的评价中感受成功。

## 社会回报

### 社会关系总是在回报中产生

#### 学心理，用心理

人们通过社会交往，与他人建立关系，能从他人那里获得收益和回报，使自己更强、更优秀。

社会关系带给个体的回报体现在方方面面，可能是长久回报，可能是即时回报，也可能是潜在的回报。

每个人都不是完美的，都有自身所欠缺的东西。我们通过社会交往，与他人建立关系，能从别人身上吸收自己所没有的东西。也就是说，我们能从他人那里获得收益，这也是一种回报，也可以使自己更强、更优秀。这就是社会关系的回报理论。

徐志摩7岁的时候就对语言及文学表现出浓厚的兴趣，但15岁时，他觉得自己在这方面的学习长进不大，因此他很希望能有一位精于此道的老师来指点一下自己。后来，徐志摩听说梁启超是一个非常有才华的老师，而且对学生又很好，于是想拜梁启超为师。但是，梁启超是当时大名鼎鼎的人物，想拜他为师不是那么容易的事。徐志摩听说表舅与梁启超相交颇深，于是就前往表舅家请表舅从中为其引见。

在表舅家中，徐志摩对表舅表现得非常谦恭，一席谈话向表舅充分表达了自己对诗歌的热爱以及想拜梁启超为师以使自己有更大进步的迫切愿望。表舅觉得徐志摩是个可造之材，于是，他亲自带徐志摩去梁启超家，让其拜在梁启超的门下。

后来，在梁启超的精心指导下，再加上自己的天分和努力，徐志摩在诗歌上的造诣突飞猛进。最后，终于成了一个伟大的诗人。

徐志摩之所以要拜梁启超为师，是因为他想在这种师生关系中得到回报，即提高自己的诗歌水平。正是他的谦恭、真诚之处打动了表舅，也为随后的回报埋下了伏笔。

社会关系带给个体的回报体现在方方面面，可能是长久回报，可能是即时回报，也可能是潜在回报。在这些回报中，有一种意想不到的回报可能是人们最想要的，它也是关系的“促进剂”。

有一年夏天，任雪以公司代表的身份从深圳去韩国参加家用电子产品博览会。博览会上人很多，在自助餐厅吃午餐的时候，任雪刚坐下，就听见有人用韩语说：“打扰了，我可以坐在这里吗？”任雪抬头一看，一位白发长者正端着饭站在面前。任雪忙答道：“请坐。”在去拿刀、叉、纸巾这类东西的时候，任雪担心那位老者找不到，就帮他也拿了一份，老人对此表示很感谢。吃完饭后，老人临走时递给任雪一张名片，并微笑着对她说：“以后如果有需要帮忙的地方，请与我联络。”任雪拿起名片一看，发现老人原来是韩国一家著名企业的董事长。

一年以后，任雪离开了那家公司，自己注册了一家小公司。公司起步阶段很艰难，只有一家客户。生意做了不到一年的时候，那个客户突然宣布终止合作，而这时，公司新一年的生产计划已经定了，连样品都做好了，面对这突如其来的变故，任雪一筹莫展。突然，她想起了那位韩国老人，于是就抱着一线希望发了一封简短的邮件说：“我们曾在博览会的餐厅里有过一面之缘，不知您是否还记得我。我自己现在开了一个小公司，如果您来深圳的话，希望您能来看一看。”一星期后，任雪收到了回信，老人说两天后前往深圳。两天后，老人果然来了，而且还带着六七个公司职员。了解到任雪目前的处境，老人拿出样品让任雪试加工，在肯定了产品的质量之后，老人当场与任雪签订了一年的大订单。

任雪惊喜地问：“您在韩国有很多大客户，而我这里只是个小公司，您真的信得过我吗？”老人微笑着从皮箱里拿出一本名叫《人心的存折》

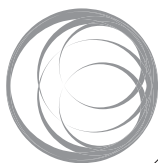
的书来，说：“当初你在韩国给我小小的帮助时，你并没想过有回报。就像我在书中所写的：‘人心就像一本存折，只有打开来才知道到底有多少收益。’每本‘心的存折’正是用一点一滴的善去积累的。”

任雪对韩国老人的帮助只是一次随意的对长者的关照，并不求什么回报。然而，恰恰是这随意的不求回报带给了任雪意外的回报。

其实，每个人身边都有一座金矿，这个金矿就是人际关系——是待开发的资源，关键是你能不能发现它，能不能挖掘它。谁能充分开发它，谁就能胜人一筹，成为最终的胜利者。



## 第2章



# 谁会成为朋友： 关系的秘密

在社会交往中，我们会遇到各式各样的人，但并不是所有人之间都能建立良好的关系或成为亲密的朋友。人与人之间的相互吸引遵循一定的规律和原则。究竟什么样的人才会成为朋友？这就是关系的秘密。

## 自我参照

### “你”只是我的镜像

#### 学心理，用心理

在人际交往中，人们会把其他人放到自己独特的主观世界中去认识，别人只是自我反射的一种“镜像”。

如果他人符合我们心目中按照自我参照点所设立的朋友标准，他们就会对我们产生强烈的吸引力。

我们每天都在跟人打交道，每天都要接触各种各样的人，这些人身世背景不同、思想观念各异、职业千差万别。在这些形形色色的人当中，谁最可能成为我们的朋友？人们在心目中都有一個选择朋友的标准，这个标准的参照物就是自我概念。也就是说，人们总是根据自我概念来选择朋友。这一点可以用心理学上的自我参照效应来解释。

自我参照效应最初是心理学家研究人的记忆时发现的，是指当信息与个体的自我概念有关时，个体会对它进行快速的加工和很好的回忆。

心理学家康韦等人的一项实验证明了自我参照效应的存在。

他们将被试分成3组，要求他们分别对40个人格形容词进行自我参照、他人参照，以及社会赞许度判断，并在五点量表上标示出该形容词适合描述某人的程度或者其好坏的程度。一小时后让被试对这些形容词进行再认，对被试回答“学过”的词语，还要进一步进行R、K判断——如果被试真正记得这些词，就做R反应（即记住）；如果被试仅仅知道该词是先前呈现过的，或者仅仅是凭熟悉感进行再认，则做K反应（即知道）。

实验结果发现，3组被试的整体正确再认率没有显著差别，但自我参照组的R反应成绩显著高于另外两组，也就是说出现了自我参照效应。



由于自我参照效应的存在，在日常生活中，我们会有意无意地关注与自己有关的东西，那些与自己有关的东西更能吸引我们的注意力。

一位学者讲述了自己的一段生活体验：

记得工作5年时我准备买车。经过评估后，我买了一部咖啡色的中型轿车。当时我发现一般人的车都是白色或黑色，所以我认为自己的选择很有品位，也很独特。

当我为这部与众不同的车感到沾沾自喜时，我突然发现不论是在市郊、高速公路上，还是在我住的小区停车场中，都有许多与我同型而且是咖啡色的轿车。这让我很奇怪，为什么大家突然间都开始买咖啡色的车了？我就把我观察到的与同事们分享，可是别的同事都说没有发现这种现象。

当时有一位女同事正好怀孕，听我讲完后就说：“我倒没有看到很多咖啡色的车。可是我最近发现，无论在哪儿孕妇突然多起来了。我记得星期天逛百货公司，短短的两小时就看到5个孕妇。最近的人口出生率是不是提高了呢？”我与其他同事异口同声地说没有发现孕妇有增加的现象，她看到的现象大概是凑巧。

类似这位学者的经历或许我们每个人都有过，如刚剪了一个新发型，就会对大街上来来往往的人群的发型特别敏感，一有与自己发型相似的人就会马上发现。其实，这都是自我参照效应的反映。

由于自我参照效应的存在，在人际交往中，人们会把其他人放到自己独特的主观世界中去认识。也就是说，人是根据自己的理解来认识他人，对他人的认识过程只是自己主观的一种反射，别人只是自我反射的一种“镜像”而已。

三个人——艺术家、房地产商和医生一同去看望他们共同的朋友。

他们经过了一条繁华的街道后来到朋友家。朋友的小女儿请艺术家给她讲个故事。

艺术家讲道：“我刚才来的时候，沿着街道走，看见在天空的映衬下，城市像一个巨大的穹窿，落日的余晖静静地照射在大地上，像一幅美丽的图画。”

小姑娘又让房地产商给她讲个故事。房地产商讲道：“我在街上看见两个男孩子正在讨论怎样挣钱，其中一个男孩说他想摆一个小摊卖冰激凌，并且要把小摊摆在两条街道的交会处或者地铁的入口处，因为这些地方人来人往，大家可以看见他并买他的冰激凌。我发现这个男孩懂得经营位置的价值，没准儿他将来能成为一个很好的商人。”

接下来，小女孩又让医生给她讲故事。医生的故事是这样的：“我在街上走着，看到街边一个橱窗里上上下下都摆满了装有各种药品的瓶子，这些药品用于治疗各种消化不良，很多人正在认真地挑选。可是我明白这些人需要的也许不是什么药品，而是新鲜的空气与充足的睡眠，但我却不能告诉他们。”

就像艺术家、房地产商和医生走的是同一条街道，但看到的却各不相同一样，人在认识他人的时候，由于关注点不一样，对他人的认识也不尽相同。如果他人符合自己心目中按照自我参照点所设立的标准，他们就会对我们产生强烈的吸引力，人际交往自然“水到渠成”，否则就会渐渐疏远。

## 匹配现象

配得上，还是配不上

学心理，用心理

人们在选择朋友时，倾向于选择那些年龄、外貌、智力、社会地位等方面都能与自己相匹配的人。

人们在心灵上彼此接纳，双方都具有很高的心灵相容度时，即使外表上不般配，也会产生强大的吸引力。

“你以为，就因为我贫穷、低微、不美、矮小，我就没有灵魂，也没有心吗？你错了！我跟你一样有灵魂，也同样有一颗心！要是上帝赐予我一点美貌、大量财富的话，我也会让你难以离开我，就像我现在难以离开你一样。我现在不是用习俗、常规，甚至也不是用血肉之躯跟你说话，就好像我们都已离开人世，两人一同站在上帝面前，彼此平等，就像我们本来就是的那样！”

这一段感情充沛的话语是《简·爱》中的女主人公简对庄园主罗切斯特的表白。我们可以看到，简其实是自卑的，不然她也不会如此在意自己的贫穷和相貌平平，如此执着地强调心灵与心灵的交流。在现实生活中，由于简和罗切斯特地位的不平等，所以她期望离开人世后能和罗切斯特平等地站在上帝面前，她甚至希望上帝赐予她财富和美貌，这样她才能主动争取自己的爱人。在故事的最后，上帝真的给了她财富——简·爱得到了叔叔的遗产，罗切斯特毁了容，双目失明，这个时候简·爱才义无反顾重投罗切斯特的怀抱。

简的这种心态真实地反映了生活中的一种现象，那就是人们在选择朋友时，尤其是在选择终身伴侣时，通常倾向于选择那些年龄、外貌、智力、社会地位等方面都能与自己相匹配的人，这在心理学上被称为“匹配现象”。

在匹配度上，人们最先看重的是外貌的匹配，俗话说的“郎才女貌”就是这个道理。但有时候，人们在心灵上彼此接纳，双方都具有很高的心灵相容度时，即使外表上不般配，也会产生强大的吸引力。

刘琦原本是个英俊的小伙，但突如其来的车祸却改变了他的命运。

刘琦的车祸源于公交车发动机起火，当时他正好坐在发动机附近的位置，这让他惨遭横祸。最后直到他跳出车窗，在他人的喊声中才想起倒地、打滚，火灭了，他也因疼痛而昏过去了。

经过抢救，他保住了性命，但他全身 50% 的Ⅲ度烧伤，面目全非。他的女友弃他而去，他也变得心灰意冷，但想到年迈的父母，还有欠下的巨额医药费，他咬牙挺了下来。

出院后，他开了一家超市，凭着精明能干，超市生意很好。于是，很多人开始给他介绍对象，但他的标准让人望而却步，甚至说他不知天高地厚。

不过，一位女教师同情他的遭遇，佩服他的坚强，欣赏他的聪明，并义无反顾地爱上了他。他也很喜欢她，但他一直跟她小心地保持着距离。当他的父母见到女教师后也很喜欢，但依然不敢抱太大希望，因为外表太不般配了！

后来女教师悄悄地告诉老人自己患有先天不孕症，希望不要介意将来只能领养一个孩子。老人听了之后，不仅没有皱眉，眉头反而舒展开了，欣然同意了他们的婚事。两年之后，他们有了自己的孩子。原来，当初她故意撒了一个善意的谎言。

在这个故事里，表面上，男女主人公外貌差距悬殊，似乎很不般配。但是，他们在心理上彼此接纳，互相爱慕，其实也是一种般配。

恋爱、婚姻如此，人际交往也是如此，不管是在外貌上，还是在才华、能力上，甚至是心理的容纳程度上，人们都倾向于寻找与自己匹配的人。如果匹配，

双方的关系就会继续发展下去；如果不匹配，那么关系就会终止。所以，我们若想与他人建立良好的人际关系，就要尽量找与自己某方面相匹配的人，这样关系才能得到长远发展。

## 预期法则

### 你就是我要的那个人

#### 学心理，用心理

如果他人行为符合自己的预期，就会产生愉快的体验；如果他人与预期产生较大的偏差时，就会产生强烈的负性情绪。

适当地对他人的行为形成较低的预期，便不会因为他人没有满足自己的预期而产生失望情绪。同时，做任何事情都应该谦虚一些，降低他人对自己的预期。

1928年，心理学家廷克波做了一个有趣的实验：他将一只小猴子作为测试对象，训练其完成一项辨别任务。首先，他当着猴子的面将猴子喜欢吃的香蕉放入一只带盖子的容器中，然后用木板挡住猴子的视线。随后，让猴子在多只容器中选出装有香蕉的容器。结果发现，猴子具有良好的辨别能力，它准确地从装有香蕉的容器中取走了食物。然后，廷克波再次当着猴子的面将香蕉放入一只容器内，又在挡板后面将香蕉取出，换成猴子不喜欢吃的莴苣叶子，并要求猴子取食。结果发现，当猴子从容器中取出莴苣叶子时，显得非常沮丧，并向廷克波高声尖叫，大发脾气。

上述实验中，猴子的行为受到预期结果的影响——当得到的实际结果与预期产生较大偏差时，它产生了强烈的反应。

所谓预期，是人们在原有经验上对目前事件的一种认为可能发生的假设推断。只要人的意识存在，预期就会产生。在与人交往时，我们也会对他人的行为产生预期，如果他人行为符合自己的预期，就会产生愉快的体验；如果他人与预期产生较大的偏差时，就会产生强烈的负性情绪。

夏日的清晨，一滴晶莹剔透的露珠顺着叶脉翻滚下来，恰好撞到了

正在茧壳中呼呼大睡的蛹。蛹慵懒地动了动肉墩墩的身体。露珠小心翼翼地问道：“你一定是只蝴蝶吧，你睡了多久了？”

蛹睡意很浓地答道：“嗯，我是一只美丽的蝴蝶，我也不知道我睡了多久了，大概有很久了吧。”

“那你什么时候才出来呀？”露珠惊喜地问道。

“这很难说，大概还得再过两三天吧！”蛹兴奋地回答。

“那我一定不能错过你破茧而出的时刻，刚刚出生的你一定很美丽！”露珠说。

时间不知不觉地过去了，又是一个清晨，充满期待的露珠再一次滚到蛹身边，等待着美丽的蝴蝶破茧而出的时刻到来。

随着一声轻微的茧壳破裂的碎响传入到露珠的耳朵里，蛹那层灰色坚硬的外壳已经被戳出了一个小孔。露珠激动不已，忍不住放声喊道：“快出来吧，美丽的蝴蝶！”

但结果却让露珠失望地流下了眼泪，因为出来的是一只丑陋的蛾子！蛾子扇动着背上一对粗短的、灰褐色的、布满了粗糙纹路的翅膀，亲热地飞向它，毛茸茸的头上有一对大得吓人的油光发亮的眼睛。

看到露珠失望的表情，再看看自己的样子，蛾子也很不愉快，抖了抖翅膀飞走了。

露珠突然看到另一棵树干上又有一个蛹，它想，不知道这只蛹里是只蛾子还是蝴蝶，但它宁愿相信它是一只蛾子。

露珠对蛹怀有美好的预期——认为它是一只漂亮的蝴蝶，然而事实并非如此，这导致了最后的失望，同时也伤害了蛹的感情。在人际交往中，如果像露珠一样，也会产生不良的情绪和失望感，并且对交往对象也是一种伤害。因此，在与人际交往时，预期值的高低便非常重要，必要时可能是降低预期，也可能是不设预期。

在一次产品宣传大会上，一位年轻女公关组长代表公司前来宣传推广其新产品。当时在座的都是业界的精英和著名的专家学者，面对这些人，她一上台就说：“在座的各位都是前辈，我作为一个新人，无论是头脑和学识，还是见识、经历，都比不上各位前辈。所以，还请大家对我演讲中的浅薄可笑之处多多包涵，并希望各位不吝指正赐教！”等到大家听完了她的宣传演讲，发现她的演讲居然很出色，这让所有的人对她刮目相看。于是，大家对她宣传的产品很感兴趣，有很多人还当场签下了订单。

这位公关组长的成功之处在于她的谦虚态度，使大家对她的预期值有所降低，最终出色的表现赢得了大家的好感，得到了比预期更好的结果。

在与人交往中，适当地对他人的行为形成较低的预期，便不会因为他人没有满足自己的预期而产生失望情绪。同时，做任何事情都应该谦虚一些，降低他人对自己的预期。只有这样，才会保证双方关系的良好发展。



## 接近性

我喜欢你，只因可接近你

学心理，用心理

空间距离是影响人际吸引的一个重要因素，距离越近，越容易被吸引。

要想建立良好的人际关系，不妨多制造机会，与他人多接近一些。

俗话说，远亲不如近邻。空间距离是影响人际吸引的一个重要因素。无论是个体交往还是群体间的交往，距离越接近，交往的频率可能就越高，越容易建立良好的人际关系，这就是人际吸引中的接近性原则。

美国社会心理学家费斯汀格，社会心理学家沙赫特、贝克等人对美国麻省理工学院 17 栋已婚学生的住宅楼进行了调查。每栋楼房 3 层，每层 5 个单元。住户的住宅安排都是偶然的，具有随机性。询问的问题一律是：“你经常打交道的最亲近的 3 位住户是谁？”调查的结果表明，住房距离越近，彼此交往关系就越密切。仅以同楼层为例，隔壁的邻居交往率为 41%，隔户的则为 22%，第三户为 10%。当然，这里还有一个能否满足别人需要为附加条件。不管怎么说，同一条件下，距离越近，关系就越密切，这是确定无疑的。因为距离越近，交往次数越多，彼此间就越能了解，心理倾向就会具有相似性，都有建立良好关系、继续友好相处的愿望。

另有一名社会心理学家在警察专科学校也做了十分有趣的研究。他把学生们的名字按其字母顺序排列起来，然后再按这个顺序安排教室座位和宿舍房间。6 个月后，要求学生说出 3 个最亲近伙伴的名字。他竟然发现，学生的朋友都是在名字字母顺序上和自己相近的人，确切的数据是平均相差 4.5 个字母。

接近性为什么能引起喜欢呢？心理学家认为主要有以下几个原因。

第一，相互交往的机会增加。空间距离上的接近，使得人们的生活轨迹相交的频率增加，这样的交往使得人们寻求彼此的相似性，感受对方的喜爱并把自己和他们知觉为一个社会单元。

某大学，男生和女生宿舍被安排在校园的两头，他们经常会抱怨缺乏异性朋友。后来，学校进行规划，把男女生安排住在同一宿舍区的不同地方，并共享过道、休闲室和洗衣设备。男生和女生之间的友谊较之从前增进了很多。

第二，对相互交往的预期。空间距离上接近的人们对相互交往的期待，即期待对方是令人喜爱的和容易相处的，可以引发喜欢。

达利和伯奇德首先发现了这一点。他们以明尼苏达大学的女生为被试，向她们提供一些关于另外两位女生的模糊信息，并告诉她们待会儿须与其中一位进行亲密的交谈。然后，问她们对那两名女生的喜欢程度。结果发现，被试更偏好须与之见面的那位女生。

这种现象具有适应性的意义。预期的喜欢能增加与对方建立互惠关系的机会。生活中充满了与他人的关系，如室友关系、兄弟姐妹关系、师生关系、同事关系等，虽然并不是所有的关系都是我们能选择的，但我们却必须与他们进行持续的交往。喜欢他们有助于和他们建立更好的关系，反过来，这样的关系也造就了更快乐、更有成就的生活。

第三，曝光效应。接近性诱发的喜欢不仅是因为接近性能产生相互交往和预期的喜欢，还在于接近性能增加彼此之间的曝光度，从而使双方变得更加熟悉，而越熟悉，喜欢的可能性越大。

米塔等人通过人们对自己脸孔的反应说明了这种现象。米塔拍下一些女学生的照片，然后将它呈现给她们本人及她的朋友看。有些照片是正常照片，有些则洗出它的负像（与镜中看到的相同）。结果照片本人更喜欢镜中的影像（对本人而言，68%的人喜欢镜中像），其他人更喜欢正常照片（对朋友而言，61%的人喜欢正常照片）。之所以如此，是因为人们自己经常看到的是镜子中的负像，而他人看到的则是正像。

小布什就是深知这个法则重要性的人，他从很早的时候就能够熟练地运用接近性这个法则来拓展人际关系了。

1965年，当小布什在耶鲁大学开始他的新学期时，他进入了达文波特学院。他在入学的最短时间内记住了同学的名字，而且他经常会在球场、走廊、教室甚至浴室等一切可能的场所与更多的人结识。他的主动和诚恳给很多人留下了深刻的印象。达文波特楼的不远处便是DKE联谊会，那是一个经常有大人物出现的地方，小布什想加入DKE联谊会，以便能和大人物接近，以施展自己的政治理想。但是想进入DKE联谊会，首先要做的就是申请加入达文波特学院的学生会。

一天晚上，达文波特学院召开了一次选拔新人参加学生会的会议，当小布什来到召开会议的教室时，发现已经有50多个新生和老生在那里坐着了。会议开始后，学生会中的一个负责人在对学生会做了简单的介绍后，让申请加入学生会的新生叫出在场的几个人的名字来。一连叫了几个新生，他们都只能费力地叫出三四个人的名字。在叫到小布什时，他不慌不忙地站起来，一口气叫出了教室中全部54个人的名字，这令包括几个学生会负责人在内的人佩服得五体投地，他也自然地取得了进入学生会的资格。

所以，要想和他人建立良好的关系，不妨多制造机会，和他人多接近一些，不断增加在他人面前的曝光率，这样，他人自然而然地就会对你产生好感。

## 相似性

### 趣味相投是友谊之钥

学心理，用心理

每个人都喜欢与自己志趣相投的人交往。  
许多友谊都是建立在相似的基础上，很多友谊的破裂也是因为与对方有太多的不相似。

物以类聚，人以群分。每个人都喜欢与自己志趣相投的人交往，这就是人际吸引中的相似性定律。这个定律已被社会心理学家所做的大量实验所证明。

实验一：

美国心理学家纽科姆在密歇根大学做过这样一个实验，让互不相识的 17 名大学生住在同一间宿舍里，对他们关系的变化进行了近 4 个月的追踪研究。实验前调查了他们的态度，询问他们愿意与哪位同学结成朋友，然后实验开始进行，这些学生可以自由选择同室的对象，观察他们之间亲密关系的变化发展。结果发现，在见面的初期，这些学生多与住在附近的人成为好伙伴，后来，态度的相似逐渐成为吸引的主要因素，而且学生对自己与朋友各方面的相似性评价远远超过了实际情况。由此可见，相互间的一致性增加时，认识的深度和吸引力也在逐步增加和深化。

实验二：

心理学家布洛克聘请一家大型超市化妆品柜台的售货员做助手，这些售货员的任务是劝说顾客购买某一品牌的不同档次和价格的几种护肤霜。第一组的售货员看起来像是学识渊博、很有地位的专家，与普通顾客相比较之下，显得高高在上，他们在向顾客推销时引经据典，特别强调商品的质量。第二组的售货员则相貌平平、衣着朴素，与普通售货员

相比没有什么特别之处，他们在向顾客推销时说这是一款价格公道的护肤霜。结果，几天时间下来，第二组售货员售出的护肤霜的数量远远超出了第一组。显然相似性因素在此发挥了十分重要的作用——没有专长但与对方有相似性的劝说者比有专长而与听者无相似性的劝说者对消费者的劝说更为有效。

### 实验三：

在心理学家伯恩的一项研究中，实验者要求被试填写一份态度问卷，填写完之后把被试介绍给另外一个人——实验者的助手，并要求助手把自己在该态度问卷上的回答大声念给被试听。实际上助手所念的问卷是由主试替他填好的，有些情况下这些回答与被试的一致，有些情况下则差别很大。念完之后，要求被试评价对实验者助手的喜欢程度。结果发现，当实验者助手在该问卷上的态度与被试一致时，被试对他更有好感，而态度不一致时则正好相反。由此可见，态度的相似性导致了喜欢程度的增加。

相似性吸引包括许多方面，如态度、信念、兴趣、爱好、价值观等方面的相似，年龄、性别、学历和经历上的相似等。所有这些相似都能够导致吸引。

人们为什么会喜欢与自己有相似性情、类似经历的人交往呢？心理学家研究发现，当人们与和自己持有相似观点的人交往时，比较容易得到对方的肯定，彼此间发生争辩的机会较少，很少会受到伤害，容易获得对方的支持，更有安全感。有相似性情的人容易组成一个整体——人们试图通过建立相似性的群体，以增强对外界的反应能力，保证反应的正确性。此外，人在一个与自己相似的团体中活动，阻力会比较小，活动更容易进行。

人们通常所说的“志趣相投”就是对相似性吸引法则的最好概括。古今中外，许多友谊都是建立在相似的基础之上的，而许多友谊的破裂也是因为与对方有太多的分歧而导致的。

三国时的管宁和华歆在年轻的时候，是一对非常要好的朋友，他们经常一起吃，一起住，一起读书，但随着时间的发展，他们之间的分歧逐渐暴露出来。

有一次，他们一起在地里除草，管宁捡到了一块金子，他看了看就把金子扔了。华歆看到这块金子后却把它拿在手里，激动地说：“好大一块金子啊！”并显示出贪婪的神色。管宁看到后很不高兴，责备华歆道：“钱财应该是靠自己的辛勤劳动去获得，一个有道德的人不应该贪图不义之财。”华歆虽不赞同他的说法，但也不好意思说什么。

又有一次，他们坐在一张席子上读书，外面忽然锣鼓喧天，还有人声嘈杂看热闹的声音。他们走到窗前一看，原来是一位达官显贵从这里经过。管宁觉得没什么好看的，就回来继续读书。华歆却被这张扬、气派的场面吸引住了，在屋里看不够，还跑到了大街上去看个仔细。

管宁对华歆这种爱慕虚荣、贪求荣华富贵的行为很失望。等华歆回来后，管宁拿出刀子把他们共同坐的席子从中间割成两半，并痛心地宣布：“道不同，不相为谋。我们两个人的志向和情趣太不一样了，从今往后，我们就像这张草席一样，再也不是朋友了。”

管宁之所以要“割席分坐”是因为他从华歆的举动中看出了华歆在志趣、性情方面与自己有很大的不同，所以不得不忍痛与华歆割席断交。

趣味相投为友谊之钥，如果志趣不同，人 and 人就不容易成为朋友，即使本来是朋友，一旦发现志趣各异，也会变成陌生人。所以，要想取得良好的人际交往效果，应该在交往中注意彼此的相似性，寻求双方相互的认同感。

## 互补性

### 因为不同，所以交往

#### 学心理，用心理

很多在需要、兴趣、气质、性格等方面  
互补的人也会相互吸引。

互补导致喜欢乃是一种报答作用——人  
们期望可以从这种相互的差异中获得某些报  
答，弥补自身的不足。

在现实生活中具有相似性特征的人会产生吸引，但我们也听说过“相异而相吸”的交往，这种在需要、兴趣、气质、性格等方面存在差异的人却在社交活动中相互吸引，即为人际吸引中的互补性原则。

罗伯特·温奇首先提出了这个问题。他对已婚和已经订婚的若干对伴侣的个性特征做了详尽的研究后发现，在某些条件下存在着互补吸引。也就是说，人们往往选择那些能够补充自己人格的人。例如，支配型的男性和服从型的女性能相处得很好，爱唠叨的女子也许会嫁给一个少言寡语的男子而生活得很安宁。在某些人格范围内，相反的品质会使人们更加喜欢。

一般来说，相似性在人际吸引中起着决定性的作用。但是，当交往双方的角色、需要不同时，交往者对对方的期望也就不同，这时，人们倾向于寻找那些行为与自己能够互补的人，从而满足相互的需要。这种互补能够使双方的关系更为协调，引起双方的喜欢。在感情深厚的朋友之间，特别是在异性朋友或夫妻之间，互补性能够增进人际吸引的作用更为显著。

文兵和兰希就是一对互补型恋人。兰希在日记中写道：

我平时做事很拖沓，而他是一个办事利索的人，比如收拾屋子，他三五下就能把屋子收拾好，这让我省了许多精力。

我遇事比较优柔寡断，而他却是当机立断。所以，一碰到需要做决定的事，我就把难题扔给他，他会在极短的时间内做出一个最佳选择。

我经常丢三落四，而他却很细心，经常提醒我拿这个、拿那个，要是没有他，我的生活肯定一团糟。

我很感性，做任何事情容易感情用事，而他是一个很理性的人，有了他，才让我少做了很多错误的决定。

他性格有点急躁，而我性格随和，所以每次出现矛盾都是我先向他道歉，我们冷战一般不会持续多久就会被我的温柔融化掉。

他很固执，我却善于迁就。我不会去和他争他爱看的球赛和新闻节目，不会因为两个人意见相左而彼此不让步，我的迁就让我们的爱情少了许多纠纷。

我欣赏他身上我没有的东西，他也喜欢我身上他欠缺的东西，我们和睦相处，过得很幸福。

当交往双方的需要和满足途径正好成为互补关系时，双方会产生强烈的吸引力，这一原理源自于心理依赖性和自我完善的愿望——交往双方都具有异于对方的长处，才能产生对对方期待的心理，而期待是被吸引的直接基础。

早在哈佛大学，比尔·盖茨就和鲍尔默住在同一层宿舍并成为好友，后来，两个人在一起为微软奋斗的故事成为美国企业界熟知的佳话。他们之间有很多不同之处，盖茨有一些安静和害羞，总是沉迷于对技术的研究，而鲍尔默则是一个夸夸其谈的社交人物，一直喜欢管理；盖茨有广为人知的辍学经历，与保罗合伙创办了微软，而鲍尔默则念完了哈佛大学。毕业后，鲍尔默去了宝洁公司任产品经理，一年后去斯坦福大学读 MBA，读了不到一年即在盖茨的游说下加盟了微软。在微软，鲍尔



默干的第一件事就是从西雅图电脑产品公司手中收购了对微软成长非常关键的 DOS 操作系统。

2002 年，比尔·盖茨把自己设定为微软“首席软件构架师”，并将 CEO 一职让位于鲍尔默。

鲍尔默说：“比尔以其独特的才华为产品和技术战略调制配方，但是 CEO 的职责并不仅于此。我们达成默契，认为他应该集中精力完成这些别人无法完成的工作，而我则是更有效地扮演 CEO 的角色。”

这样，比尔·盖茨和鲍尔默之间就形成了很好的能力互补，共同造就了微软帝国的神话。

比尔·盖茨和鲍尔默之所以能成为很好的朋友，就源于他们在性格、能力上的互补，这种互补能满足两人之间的互相需要、互相喜欢和互相合作。

互补可以满足交往双方的需要，增加人际吸引力。从这个意义上说，互补导致喜欢乃是一种报答作用——人们可以从这种相互报答中建立起感情的桥梁。由此也决定了互补对喜欢的作用也是有条件的，即需求的互补性是以交往双方都得到满足为前提的。如果不能满足这一要求，那么那些相反的特性也就不能产生互补，如高雅与平庸、庄重与轻浮、真诚和虚伪，等等。

不仅要懂得互补的好处，还要在实际中运用起来。与他人融洽相处，应善于利用互补吸引的心理定律，适时满足对方的需求。同时，要尊重对方，让大家的的需求互补起来，从而建立和谐的人际关系。

## 对立性

### 与朋友接近，与“敌人”一起生活

学心理，用心理

对立的双方也能互相吸引。  
人们与对立者成为朋友，是因为对立者  
能让我们更加清醒地认识自己。

与朋友接近，是因为朋友能给我们带来温暖，能给我们情感上的安慰；与“敌人”一起生活，是因为“敌人”能让我们更加深刻地认识到我们的不足，从而激发进步的动力。这就是人际吸引中的对立性原则，即对立性也能引发吸引。

与对立者成为朋友，建立融洽的关系，能使双方都得到好处，取得共赢。

在美国政坛上，国防部长和国务卿之间一直存在一些权力上的明争暗斗。在乔治·W. 布什第一任期内，国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德就一直排挤国务卿科林·鲍威尔，他们只在布什当政的第一年一同去过一趟澳大利亚，之后俩人就再也没有一同出过国。

但是，在布什第二任期内，国务院和国防部这对立的双方表现出了罕见的互相吸引。拉姆斯菲尔德的五角大楼接班人——罗伯特·盖茨和国务卿康多莉扎·赖斯曾多次一起出访。2007年夏天，在从埃及前往沙特的旅途中，赖斯没有乘坐她的C-32专机，而是和盖茨同乘他的更为舒适的E-4B（类似于“空军一号”的喷气式飞机）。2007年，赖斯和盖茨一起两次出访俄罗斯。

一向对立的美国国务卿和国防部长之所以能够和平共处，是因为双方的代表——赖斯和盖茨都是“软强力”的信奉者，强调经济和外交关系并重。赖斯-

盖茨轴心的建立能形成一种温和的外交政策，同时也能孤立副总统迪克·切尼周围的强硬派小团体，这对双方来说都是一件有利的事情。

与对立者成为朋友，是因为对立者能让我们更加清醒地认识自己。唐代大臣魏徵，是有名的敢直言诤谏的人，常常跟唐太宗对立，持反对意见。唐太宗虽然有时候很恼火，但魏徵对他来说具有不可抗拒的吸引力，魏徵的存在让他能够时刻警醒自己。

唐朝时期，在唐太宗和众群臣的共同努力下，社会上出现了升平景象，历史将这一时期称为“贞观之治”。于是，许多大臣联名上书，请求李世民封禅（封禅是古代帝王祭告天地的庆功大典，祭祀地点在泰山顶上）。李世民也认为开国有功，事业有成，便接受了大臣们的意见，同意赴泰山封禅。但只有魏徵一个人力排众议，认为不可。唐太宗很不高兴，便质问魏徵理由何在。

魏徵从容地回答：“皇上功业虽高，但是百姓受到的恩惠却不够多；您的德行虽深厚，但恩泽还没有及于所有的人；当今天下虽已太平，但仍是百废待举，财力还不十分充裕；粮食虽然丰收，库存还比较空虚。这怎么能向天地报告功业呢？再说，封禅是大事，四邻各国酋长都得随从庆贺，那样耗费是极大的！而况伊、洛（河南中原地带）以东地区，至今十分荒凉，这不等于向四方各国展示虚弱，滋生图谋中原之心吗？”

唐太宗被魏徵的一席话弄得哑口无言，心里虽然不快，但又没有充足的理由反驳，只好作罢。

魏徵在朝廷上不止一次把唐太宗弄得很尴尬，甚至让其说出要杀他的狠话，但唐太宗终究知道的是魏徵的忠心，因此对魏徵只有信任之心。

魏徵死后，唐太宗极为伤感地对众臣说：“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失。朕尝保此三鉴，内防己过。今魏徵逝，一鉴亡矣！”

与对立者成为朋友，还因为对立者能给自己造成一定的压力，从而使自己时刻警惕，时刻进步。麦当劳和肯德基之间的和平共处就是一个很好的例子。

美国的洋快餐麦当劳和肯德基于20年前相继落户中国北京，通过二十几年的发展，这两家洋快餐遍布中国的县以上城市——凡是有麦当劳店的地方，在不出500米的距离内，准有肯德基店。虽然麦当劳和肯德基就像“可口可乐”与“百事可乐”一样视对方为竞争对手，但二十几年来，两家洋快餐在中国相安无事，而且还取长补短。比如，肯德基也推出了原来麦当劳独有的汉堡，麦当劳也卖起了肯德基擅长的鸡块。它们真正做到了共存共荣。

所以，在人际交往中，不应该排斥那些与我们不同的人，而应该善待他们。要看到反对者有时也会对我们起到一定的帮助作用，与他们成为朋友，会有意想不到的收获。

## 自尊抱持

### 丧失自尊的风险让人们举步不前

学心理，用心理

人际交往要在维护自尊的前提下进行。

在自我尊重的同时也要维护他人的自尊。

在此节之前，我们所谈论的均是使人们成为朋友的各种因素，但事实是，并不是所有的人都能获得关系良好的朋友。有时候，两个人是否能够成为朋友，还涉及个体的自尊与自我妨碍。如果在这两方面处理不好，即使双方符合成为朋友的条件，同样也不会相互吸引。

因此，接下来我们首先讨论的是自尊抱持。

富兰克林说过，“彼此的自尊，是人际交往的底线”。在交往中，自尊的抱持，不管是对自己还是他人，都有重要意义。

何谓自尊，在心理学上，自尊是人的自我概念中与情绪有关的内容，它指一个人如何肯定与赞扬自己，是自我评价的重要维度。通俗地说，自尊即自我尊重。自尊是一种良好的心理状态，它首先表现为自我尊重和自我爱护，其次还包含要求他人、集体和社会对自己尊重的期望。

人际交往要在维护自尊的前提下进行。只有在自尊的前提下，才能与其他人对等地发表言论，充分地发挥自己想要发挥的作用，保证独立自主。只有自我尊重，才能做到在人际交往中发乎情，止乎礼；做到有节制地发言，有礼仪地与他人交往。

比如，孟子游说诸国，面对高高在上的君主却丝毫没有畏惧，他直抒胸臆，为民请命，顺利达成与王者的平等交流，敢于直白王者的是非功过。孟子的这种不畏强权的浩然之气，就是在强烈自尊下所衍生出来的。

人际交往中要保持自尊，从某种意义上说，就是要自己善待自己、看重自己。只有自己看重自己，才能使自己和他人站在同一个高度进行平等的对话，进而更好地达到人际的顺利交往。

一个新闻系的毕业生正急于找工作。一天，他来到了某报社，对总编辑说：“请问你们这里需要编辑吗？”总编辑回答说：“不需要！”该学生又问：“那么你们需要记者吗？”编辑回答：“不需要！”学生又说：“那么排字工人、校对呢？”编辑很不耐烦地说：“不需要，我们现在什么空缺也没有了。”学生不慌不忙地说：“那你们一定需要这个了。”边说边从公文包中拿出一块精致的小牌子，牌子上写着“满额，暂不雇用”。总编辑看了看牌子，微笑着点点头，说：“如果你愿意的话，可以到我们的广告部工作。”

人际交往中最怕的就是丧失自尊。一般大学生刚毕业都会经历一个艰难的求职阶段，在这种情况下，很多人的自尊心会受到损伤，怀疑自己的能力，悲观失望，越是这样，越会增加求职的困难。这个故事中的主人翁有高度的自尊，再三被拒绝之后还能如此淡定，这一点最终赢得了总编的赏识，获得了职位。可见，只有自我尊重，才能得到别人的尊重。

当然，需要别人尊重的前提是，你必须值得别人去尊重。只有当知识水平相当时，才能更好地进行沟通。所以，人际交往中需要不断完善自我，尽量与被交往人群达到相互理解的水平。

人际交往中的自尊必不可少，但也不能过分自尊，甚至以损伤他人的自尊来

维护自己的自尊，这样不仅不会建立良好的人际关系，反而会招来他人的厌烦。

一位女大学生是一个自尊心很强的人，在与人交往中，她最害怕的就是别人看轻自己。因此，凡是赞扬她的话，她就听得特别顺耳；若有人与她的看法不同，她就忍不住要挖苦对方。她一直认为自尊是最重要的，但近来却感觉同学们对她疏远了，过去几个知心的朋友也不搭理她了，为此她很苦恼。

这位女大学生应该懂得，人际交往中的自我尊重虽然重要，但在自我尊重的同时也要维护他人的自尊。每个人都有自尊心，谁都不希望被挖苦和讽刺。维护他人的自尊，不仅是对他人的肯定与尊重，也是对自己的肯定与尊重。

有一次，富兰克林和一位年轻的助手一道外出办事。走到办公楼的出口时，看到一位妙龄女郎正在他们前面不远处走着。也许是走得太快，女郎脚下突然一个趔趄，身体失去了平衡，一下子就跌坐在地上。

助手见状，刚要跑上前去扶她一下，却被富兰克林一把拉住，并示意他暂时回避。原来富兰克林认识那位女郎，她是一位公司职员，平时很注重外在形象，总是把自己修饰得大方得体、光彩照人。如果走路摔了一跤这么尴尬的场景被人看到了，女郎一定会觉得不好意思。

于是，富兰克林和助手就折回到走廊的拐角处，悄悄地关注着那个女职员的动静。一会儿，那个女职员就站了起来，她环顾一下四周，发现没人，就掸去身上的尘土，恢复了常态，继续前行。

等那个女职员渐行渐远，助手有些疑惑不解地看着富兰克林，富兰克林淡淡一笑，反问道：“年轻人，如果你不小心摔了一跤，你愿意让人看到自己那副倒霉的样子吗？”

助手听后，顿时恍然大悟，对富兰克林更加敬重。

富兰克林的这一举动有效地维护了女职员自尊，同时也赢得了助手的敬重与爱戴。所以说，尊重他人者必被他人所尊重。

在自尊自爱的基础上保证对他人的尊重，才能与他人更好地交流。相反，假若只是一味地过于抱持自己的自尊，而不顾及他人的自尊，那么，刚开始或许可以成为朋友，但做长久一定很难。



## 自我妨碍

### 畏首畏尾只因保护自己

#### 学心理，用心理

为了回避或降低不佳表现给自己带来的负面影响，有些人会采取一系列行为和措施，故意失败，并将失败的原因外化。

过多进行自我妨碍行为，会降低自我效能感，增加社交失败的可能性，继而又会加重自我妨碍行为，陷入恶性循环中。

影响社交关系的另一个因素即是自我妨碍。

有时个体为了自尊，常常会使用一些策略，从而为自己的失败找借口。其中自我妨碍策略就是最常用的一种方法。

心理学家琼斯与伯格拉斯在 1978 年第一次提出了“自我妨碍”这个概念，他们认为自我妨碍是个体为了回避或降低不佳表现给自己带来的负面影响，从而采取一系列行为和措施，将失败的原因外化的现象。

心理学家曾做过一个“药丸和智力测验”的实验，证明了自我妨碍的存在。实验者让美国杜克大学的学生回答一些智力难题，然后在一定的时间告诉被试：“这是你目前为止的最高分！”之后，给被试呈现两种药丸，被试必须服用其中的一种才能继续下面的题目。告知被试，一种药丸有助于人的智力的提升，另一种则会对智力活动造成一定的干扰。实验结果是，多数学生会挑选第二种，以便为不久可能出现的糟糕成绩提供借口。

心理学家莱瑞和谢帕德从个体能否对行为进行控制这个角度将自我妨碍行为分为行动式自我妨碍 and 自陈式自我妨碍两种。

- 行动式自我妨碍是个体为了做出有利于自己的归因而事先采取的一系列个体所能控制的对成功不利的行为策略，如学生在考试之前喝酒、吃药、减少努力以及设立过高的成就目标。
- 自陈式自我妨碍是个体在从事任务之前，为将来可能的失败寻找一系列不可控制的借口，一些可能会影响自己发挥水平的因素，如个体声称的测验焦虑、创伤性的生活事件和疾病等。

在人际交往中，行动式自我妨碍虽然为可能的社交失败提供了更可信的借口，但由于个体做出了减少努力的行为，使表现受到影响，从而降低了社交成功的可能性；自陈式自我妨碍只是为社交可能的失败提供了一个借口，这个借口可能并不存在，并不影响个体的努力，对社交表现不会产生真正的影响，因此不会减少个体社交成功的机会。

自我妨碍的基本动机是保护自我价值，保护自尊，维护自我形象。另外，在人际交往中，个体对自己在公众面前形象的关心超过对自己实际能力的关心，自我妨碍策略还是一种保护和提高社会尊严的印象管理策略。

阿金等心理学家研究发现，被试在公开场合的自我妨碍倾向显著高于私下情境中的自我妨碍倾向。

卡文顿的研究表明，尽管个体在事后有充足的理由让他人相信表现差并不代表缺乏能力，但他们仍用“懒惰”等消极词汇来描述自己。

蒂斯的研究发现，低自尊的个体进行自我妨碍是为了保护自尊，维持公众形象，而高自尊的个体进行自我妨碍是为了显示自己的能力，增强公众形象。

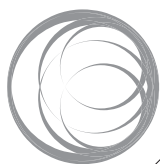
法拉利的研究发现，社会导向的完美主义者关注他人对自己的要求，因而在公开场合下更倾向于使用自我妨碍策略，在私人场合下则不一定；高个人导向的完美主义者对自己的要求很高，比低个人导向的完美主义者在公开和私人的情境下都更易于进行自我妨碍行为。

自我妨碍行为对社交产生的后果，可从对个体和他人的影响两方面来看。对于个体来说，在社交过程中，过多地进行自我妨碍行为，会降低自我效能感，增加社交失败的可能性，继而又会加重自我妨碍行为，陷入恶性循环中；对他人来讲，尽管他人不会对自我妨碍者做出有关能力等方面的负面归因，却会让他们产生不好的印象，与没有自我妨碍的人相比，自我妨碍者往往会得到他人更低的评价。

归根结底，自我妨碍行为的出现是由于个体对自己能力的不自信以及对自尊心的强烈保护欲。所以，要避免和根除自我妨碍行为，应该着重培养自信心和处理各种问题的能力，使自己能够直面问题，经得起挫折。这些问题的避免和解决，无疑为彼此成为朋友增添了更大的可能。



## 第3章



# 天生社交家： 完美社交人格

谁是天生社交家？人们往往认为是那些在社交中如鱼得水的人。为什么他们能如此？因为他们懂得完美社交人格的所在。

## 社会习得

### 从成功中获取更大的自信

#### 学心理，用心理

自信是社交中的重要品质，社交中的自信是在不断的社交活动中习得的。

通过尝试才有可能习得自信，因为尝试才有可能带来成功，而成功能让人们重拾信心。

在人际交往中，自信至关重要。

在一项大约有 4 万人参与的“个性品质对人在交往过程中的作用”的调查发现，社交中 5 种最受欢迎的个性品质依次是自信、真诚、信任、热情和克制，“自信”居于首位。由此可见，人们都愿意与自信的人交往。自信能让人散发出激情的光芒，吸引他人的目光。

但在社交中有自信并不是与生俱来的，它是一个社会习得的过程。也就是说，自信是人们在不断的社会交往实践中学习得来的。一旦一个人在某种社交场合获得成功，就会强化他成功的信念，这种信念能使他更自信。同样，失败的社交经历也会强化一个人失败的观念，甚至产生心理学上所说的“习得性无助”。

美国心理学家塞里格曼做了一项经典实验，他把一只狗关在一只装有蜂鸣器的笼子里，只要蜂鸣器一响，他就用不足以致命的电流电击这条狗。起初，狗难以忍受，便在笼子里上蹿下跳，但是依然无法躲避电击，结果只有痛苦抽搐。在接下来的实验里，塞里格曼先把笼门打开，并在蜂鸣器响过之后也未立即施以电击。然而，这条狗非但没有从笼子里逃出来，反而在大门敞开的笼子里等待痛苦的降临，甚至不等电击出现就倒地抽搐。

狗之所以会出现这种情况，是因为之前的失败经历——在实验的早期，无论它怎么努力都摆脱不了电击，渐渐地形成了一种无助感。即使环境改变——笼门打开时，它也因为先前的经验而放弃或并未产生逃脱行为，这即为习得性无助。

如果一个人在社交中反复受挫——一种习得性无助出现，就会造成极大的心灵困扰。若不能尽快从这种困扰中摆脱出来，便会陷入沮丧和无助中，从而产生无论怎么努力都于事无补的观念，进而放弃一切社交努力，也使自己的社交处境更为恶化。

小云生在一个教师家庭，从小父母就对她要求很严格，养成了小云沉静内向的性格。在她看来，安静听话、认真做事是最重要的。

即将踏入大学的时候，父母为了让小云在外面多长几个心眼儿，又给她灌输了一番“世人险恶”的思想。因此，上了大学之后，小云不敢发表自己的意见，不敢与人交往，除了上课，常常一个人待在宿舍里。她也从不参加任何学生会工作，也没有参加过学校的任何社会实践活动，直到大学毕业，小云都没有交到一个很要好的朋友。

在毕业找工作时，小云参加了一次又一次的面试，但是都以失败而告终，因为她在回答问题时非常自卑，说话紧张、语无伦次、面红耳赤，没有任何单位看中她。毕业一年多，小云仍没有找到工作。她不敢再到人才市场或者招聘会直接投简历，因为她怕面对招聘人员无情地拒绝而尴尬。因此，她选择从网上投简历，但是有时候有单位通知面试时，她又觉得自己这也不行那也不行，去了肯定会被拒绝，于是，干脆就不去。现在小云觉得自己一无是处，每天的生活都毫无希望。

因为从小受父母偏执教育观念的影响，造成了小云性格内向、不敢与人交往的心态。这种心态影响着她的学习、工作、生活，以致恶性循环。

这样的恶性循环，对于个体重新建立社交自信是于事无补的。个体应该明白的是，通过尝试才有可能习得自信，因为尝试才有可能带来成功，而成功能让人

们重拾信心。就像赛车手一样，如果他在一个拐弯处出了问题，那么以后每次到这个拐弯的时候就会心虚；如果他再次经历成功，他就会特别有信心，并认识到这个过程并不难。

这便是一个习得的过程。所以，要想培养自己的自信，就要走出自我封闭的圈子，积极地与外界进行交往，不断增加自己社交成功的经验，在成功中获得更大的自信。



## 悦纳自己

### 不要做失败的酸柠檬

学心理，用心理

人们对于得到的东西，尽管不喜欢或不满意，但也会坚持认为它是好的。

只有自我悦纳的人才能得到别人的悦纳。

一只饥饿的狐狸路过一片果园，看到墙外架子上挂着一串串葡萄，垂涎欲滴。可是架子太高，狐狸怎么也摘不到，只得悻悻地离开，嘴里还嘟囔着：“葡萄那么酸，还是不吃为好。”走了一段路，狐狸在地上捡到了一只柠檬，因为柠檬是酸的，狐狸平时根本不吃，无奈饥肠辘辘，只好忍着酸吃下了。吃完了之后还抹抹嘴说：“嗯，真好吃，这柠檬真甜。”

对吃不到的东西，抱以得不到的东西就不好的态度，这是狐狸的一种自我安慰。后来狐狸吃了很酸但称其为甜的柠檬之后也进行了自我安慰，这即是心理学上的“甜柠檬心理”，即人们对于得到的东西，尽管不喜欢或不满意，但也会坚持认为它是好的。这前后的自我安慰都是一种“合理化”的自我防御机制，目的是避免现实的不如意给自己造成情绪上的负面影响。

在人际交往中，很有必要拥有这种甜柠檬心理。因为人无完人，每个人都有自己的优点和长处，同时也有自己的缺点和不足。对于自己所拥有的一切，即便是一些看上去劣势的东西也应学会接纳。

不过，这种甜柠檬心理实际上是一种短暂的自我悦纳，它不可能长久，真正从心理上悦纳自己的是下面主人公的表现。

曾荣获奥斯卡最佳女主角奖的意大利著名影星索菲亚·罗兰，其主

演的电影《两个女人》《卡桑德拉大桥》深受广大观众的喜爱。但是，她16岁第一次拍电影时，却遇到了不少麻烦。

她第一次试镜头的时候，所有的摄影师都说她够不上美人的标准——鼻梁太高、臀部太大，说这样的相貌不适合拍电影。导演卡洛也这样认为，于是建议她做整容手术——把臀部减去一点儿，把鼻子缩短一点儿。可是，索菲亚·罗兰却没有听导演的，她对自己的外貌很有信心，认为他们所说的缺点正是自己的特色所在。于是向导演及摄影师们发起了挑战。

导演卡洛把她叫进办公室，以试探性的口吻问道：“我刚才同摄影师开了个会，他们一致认为存在一些问题，是关于你的鼻子的。”“我的鼻子怎么了？”尽管她知道将会发生什么事，但还是问道。

“嗯，咳，我觉得如果你想在电影界有所成就的话，你也许应该考虑对你的鼻子做一些变动。”“你的意思是要我对我的鼻子整形？”她问道。

“对。还有，也许你还需要把臀部削减一些。你看，我只是提出所有摄影师们的意见。这鼻子不会有多大问题，只要缩短一点，摄影师就能够拍它了。你明白吗？”索菲亚当然明白自己的外貌跟那些已经成名的女演员有很多不同，但她并不认为这是个问题，反而觉得自己这些毛病加在一起，具有一番特别的魅力。因为她知道，鼻子是脸的主要部分，它使脸具有特点。她说喜欢自己的鼻子和脸本来的样子。

随后，导演依然对索菲亚进行了很久的劝说，但索菲亚坚持道：“我要保持我的本色，我什么也不愿意改变。”最终，导演只能说试试看。

结果，电影不但拍成了，而且，索菲亚·罗兰一下子红火起来，逐步走上了成功之路。2000年时，她还被评选为“千禧美人”。

索菲亚·罗兰说得很对：“世界上的美为什么非要一个样呢？”这既是她的美学见解，同时也是我们悦纳自己应有的座右铭。

## 缺陷效应

### 有一些小缺点比完美更好

学心理，用心理

有才华但会犯点小错误的人会得到更多人的喜欢。

适当暴露自己的缺点，可以赢得别人的信任，取得社交成功。

在我们的印象里，越是优秀的人往往越能聚集更多人的目光。所以，很多人在与他人打交道的时候会尽量隐藏自己的不足，竭力展示好的一面，以为这样更容易缔造完美的社交关系。事实真的是这样吗？

社会心理学家阿伦森做过这样一个实验：让所有实验参加者同时听一段录音，录音的内容是四位选手在一次激烈的演讲会上的演讲。

在这四位选手中，有两位是才华出众、水平不相上下的选手，而另两位则是才华平庸、水平一般的选手。根据心理学家的事先安排，才华出众和才华平庸的两组选手中各有一位不小心打翻了桌子上的咖啡。听完录音后，阿伦森要求所有的实验参加者排列一下对这四位选手的喜欢程度。

通过对所有实验参加者作答顺序的统计和分析，阿伦森发现：最受人喜爱的并不是能力出众而且未犯错误的人，而是那位能力出众同时犯了错误的人。与他相比，能力出众而且未犯错误的人排在了第二位。

阿伦森将这种有才华的人犯小错误反而会增加人际吸引的现象命名为“缺陷效应”。有一些看起来各方面都比较完美的人，却往往不太讨人喜欢，而讨人喜欢的，却往往是那些虽然很优秀，但也有一些小缺点的人。

有一位女士，各方面条件都很好，学历高，人又长得漂亮，事业上也很有成就，在很多人眼里，她是一位相当完美的人。她在方方面面对自己要求都很严格，在择偶方面的标准也相当高，稍有缺点的就看不上，觉得他们配不上自己。她觉得婚姻是终身大事，不能马虎，宁可等着，也不能将就。结果抱着这样的观念，一晃四十了，还是孑然一身。她自己感到很奇怪，像她条件这样好的人，怎么就不能被好男人发现呢？

这位女士的完美，便是我们所听说过的“完美得不可接近”。相反，如果她有那么一点点缺点，结果就很可能不一样。

从人的隐性心理意识来看，人们总是倾向于使自我价值得到尊重和保护，不受贬低和伤害。当一个人的才华和我们相差很大，让我们感到遥不可及的时候，我们就会对他敬而远之。如果发现精明人也和自己一样有缺点，就会减轻自己的自卑，感到安全，也就更愿意与之交往。所以，不太完美的人，更容易让人觉得可亲、可爱。

再就是，世界上不可能存在真正完美、没有缺点的人。如果一个人总是表现得很完美，难免让人怀疑其中有造假的成分，或者说，故意把自己表现得很完美，这本身可能就是一个缺点。

所以，在与人交往中，有点小缺点比完美更好，会更容易赢得他人的好感。

郭峰和刘伟在同一个公司上班，而且他们都是该公司的销售部副经理。两个人表面上关系融洽，但其实却暗地里较劲，因为他们都想在公司获得晋升的机会，得到更好的发展。

后来，公司的销售部总经理由于身体上出现问题，难以再继续担任总经理一职，于是公司决定从郭峰和刘伟二人中挑选一位担任总经理。但让上司为难的是，不知把这个职位留给谁。因为他们两人工作能力都很强，平时业绩不相上下，而且日常生活上也都表现得很完美，几乎连

一个生活陋习都没有。

两个人都明白自己是晋升候选人，于是又开始了新一轮的较量。刘伟开始更加卖命地工作，不允许自己有一点失误，而郭峰除了一如既往地表现良好外，还做了一些小小的准备。

竞选演讲那天，刘伟的演讲十分精彩，用词准确，激情四射，还提出了一些很有建设性的想法，博得了大家的热烈掌声。轮到郭峰上台时，一贯以讲话声音洪亮著称的郭峰却突然在开场白时声音嘶哑，在场的人面面相觑。在郭峰喝了一小口水，润了润嗓子后，又恢复了以往的洪亮声音，他也借机调侃了自己一番，然后才开始了风趣幽默的演讲。

最后结果是，郭峰获得了大家的一致好评，顺利晋升为总经理。

适当地让自己“出丑”，不仅会赢得他人更多的好感，还能在暗中获得竞争的胜利。所以，人际交往中，不要总以“完人形象”出现，适当地暴露自己的缺点，暗示对方自己也有不足之处，能更好地博得别人的信任，取得社交的成功。

## 首因效应

### 成仁绝义第一关

学心理，用心理

人们对第一次接触的人或事物会留下深刻的印象。

当各种各样的信息被一次次呈现出来时，人们总是倾向于重视最先出现的、最靠前的信息。

在与人打交道时，能否给对方留下良好的第一印象影响着一个人的社交前途是否顺利。通常在社会认知中，人们对于第一次接触的人或事物会留下深刻的印象，并通过这种“第一印象”在短时间内建立对事物的认知，一般情况下，这个时间是 45 秒。这就是心理学中的首因效应。

在人际知觉过程中，最初形成的印象起着重要的影响作用，亦即“先入为主”带来的效果。虽然这些第一印象并非总是正确的，但却是最鲜明、最牢固的，并决定着以后双方交往的进程。

1957 年，美国心理学家卢钦斯做的一项实验证明了首因效应的存在。

卢钦斯设计了四篇不同的短文，分别描写一位名叫杰姆的人。第一篇文章整篇都把杰姆描述成一个开朗而友好的人；第二篇文章全篇将杰姆描述得孤僻而不友好；第三篇文章前半段把杰姆描述得开朗友好，后半段则描述得孤僻而不友好；第四篇文章则与第三篇文章正好相反，前半段说杰姆孤僻不友好，后半段却说他开朗友好。

卢钦斯请四个组的被试分别阅读这四篇文章，然后在一个量表上评估杰姆的为人到底友好不友好。

结果表明，阅读文章一的人中有 95% 认为杰姆是友好的，阅读文章二的人中只有 3% 认为杰姆是友好的，阅读文章三的人当中有 78% 认

为杰姆是友好的，阅读文章四的人中认为杰姆友好的只有 18%。

文章三和文章四，相同的内容，只因呈现的顺序不同，人们对杰姆的印象却差别巨大。所以，先呈现的信息比后呈现的信息有更大的影响作用。

心理学研究表明，外界信息输入大脑时的顺序决定着认知效果。先输入的信息作用最大，后输入的信息相对次要。大脑处理信息的这种特点是形成首因效应的内在原因。

同时，形成首因效应也有人的主观因素的作用。当各种各样的信息被一次次呈现出来时，人们总是倾向于重视最先出现的、最靠前的信息；即使人们重视了后面的信息，也会认为后面的信息并非本质所在。人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息，哪怕后面的信息与前面的信息不一致，也会屈从于前面的信息，以形成整体一致的印象。

在社交活动中，几乎没有人愿意花大量时间去了解、证实一个给他留下不美好“第一印象”的人。这让第一印象的建立显得至关重要。如果无法给别人留下很好的第一印象，那么基本上已丧失了与他继续来往的机会。

威廉在加拿大某移民律师行工作。1998 年，他被委派到中国寻找合作伙伴。经人介绍，他与中国某部下属的张总首次会面。当威廉被引进张总的办公室时张总正在打电话。威廉看到一个中年男人坐在办公桌后，一只脚搁在办公桌上。他穿着棕黄色人造纤维的格子西服，没有穿衬衣，一条花哨的领带直接打在他 V 形领口的毛衣外面。他张口说话时，露出一口黑黄的牙齿。在电话中，他大声地训斥着对方，然后，毫不客气地猛然挂断了电话。

看到张总如此的形象，威廉心中不免非常失望：“噢！上帝啊，这就是公司的老总？”张总象征性地与威廉握了握手——冷酷的、拒人于千里之外的死鱼式握手——威廉心中的失望又增加了一份。

张总邀请威廉共进午餐，在座的还有威廉的一位身材略胖的同事以

及张总的两位副手。就餐时，无意中引入了有关节食与肥胖的话题。张总旁若无人地指责一些人无节制地饮食，威廉的胖同事很尴尬，低头不语。敏感的威廉试图转移话题，他举杯向张总说道：“好酒，中国的红酒比加拿大的冰酒还有味道。”喝完了酒，张总再度拾起肥胖的话题，强烈地抨击一些人之所以肥胖是因为太懒惰。

最终，他们之间没有结成商业同盟。谈到这段经历时，威廉大为感慨：“他留给我一个不可磨灭的可怕的恶劣的印象。从我见到他的那一刻起，他那邋遢的穿着、傲慢的态度和那双死鱼般的手，都在向我昭示这是一个冷酷的、没有修养的人。在餐桌上的表现，更进一步证明了我对他的判断——他不但没有修养，简直不懂得一点点为人的基本礼貌。我无法想象与这种人合作经营会出现什么样的后果！”

威廉最后的回忆所言，从反面印证了良好第一印象的重要性。也就是说，在和别人交往的时候，一定要非常注意自己的“登场亮相”，争取让自己的第一印象为自己加分，不管是外表还是内在都要让人觉得你是一个有素质、有涵养的人，这样才能缩短与别人的距离，别人才乐意与你交往。



## 热情原理

我们压抑着，所以欣赏开朗

### 学心理，用心理

热情总是让人们联想到其他优秀的品质，如有爱心、乐于助人、对生活保持乐观态度、容易接近等，而这些品质几乎都是人们在交往中希望感受到的。

冷酷则容易使人联想到自私、自以为是、孤僻、不易接近、缺乏生活情趣等，更是人际交往中不受欢迎的代表。

在给人留下良好的第一印象之后，就需要发挥自己的热情了。“热情”始终是第一个被对方感受到的品质，也是最容易吸引对方的一个品质。心理学家认为，一个人热情与否决定了他是否被别人喜爱和接受，尤其是在与陌生人交往时，能否给对方留下热情的印象，决定着我们能否与对方建立良好的、长久的交往关系。

1946年，美国心理学家所罗门·阿希做了一个实验。他把被试分成两组，向他们分别描述同一个人。在第一组中，所罗门·阿希列出这个人的七项品质，包括聪明、熟练、勤奋、热情、实干和谨慎等。在第二组中，所罗门·阿希只将这个人品质中的“热情”换成“冷酷”，其他不变。然后让被试分别对这个人进行评价。

实验结果是：第一组被试对这个人的评价非常好，他们几乎不假思索地用各种优秀的品质来赞赏他；第二组被试对具有这种品质的人的评价却极为恶劣，他们用各种恶劣的品质来描述他。仅仅是“热情”与“冷酷”的区别，却引起了如此巨大的反差。

阿希最后得出这样的结论：“热情—冷酷”这一对品质是人际交往中的中心品质。在这对中心品质中，人们对热情的评价总是正面的，而冷酷却陷入无限的负面评价中。

之所以会产生这种反差，是因为热情总是让人们联想到其他优秀的品质，如有爱心、乐于助人、对生活保持乐观态度、容易接近等，而这些品质几乎都是人们在交往中希望感受到的品质。但冷酷恰好与此相反，它容易使人联想到自私、自以为是、孤僻、不易接近、缺乏生活情趣等，更是人际交往中不受欢迎的代表。

有一家肉店，面积不大，因为生意一直不景气，老板把它转让给了一个年轻人。奇怪的是，这个年轻人接手后，仅用了一年时间就使这家肉店一改过去生意冷清的局面，顾客盈门，利润比以前提升了10多倍。

有人问这个年轻人是怎么做到的。年轻人说，并没有什么经营妙法，他只不过是將肉店以前不灰不白的墙壁涂成了鲜艳的颜色，并将员工的围裙一律改成大红色——象征着对顾客的热情。最后，让员工们在卖肉时热情地“呼叫”，如员工一边包装称好的肉一边朗声叫道：“这群可爱的排骨就要跟这位漂亮的太太回家去啦！”仅此而已。

一个肉店，因为从里到外被老板贴上了“热情”的标签，就赢得了无数顾客的心。所以，具备了“热情”这一品质时，社会交往会变得更加容易。

自从两年前老伴去世之后，费雨田老人一直独自一人居住。他为人相当热情，左邻右舍要是有个什么事，他总是热心帮忙，邻居们也被这一品质所感染。

一天晚上，费雨田老人突然发起了高烧，浑身像着了火似的滚烫，额头上豆大的汗珠直往下掉。他本来想给儿子打个电话，可是浑身无力，找了半天也没找到电话本。这时，邻居刘梅家正好包了饺子，刘梅端了一碗来让这位平时对他们很热心的大爷尝尝。一进门看见大爷躺在床上，刘梅赶紧问大爷这是怎么了。得知是发高烧后，赶忙在费雨田的床头找通讯录，给他儿子打电话。他儿子过来后把他送到了医院。自那以后，

刘梅每天都要到费雨田家看看，以防再出什么事没人知道。有一次费雨田外出，好长时间没回来，刘梅不放心，特地打电话告诉他儿子，才得知费雨田在女儿家住着呢。

热情是人际交往中的一种投资，付出了热情，收获了融洽，关心了别人，自然也会得到别人的真心。

然而，不可否认的是，我们的周围存在着很多让人感觉压抑的人，与这样的人交往，会让整个交往气氛变得压抑，这时我们便非常欣赏开朗的人。这种开朗，便是热情的代表性特点。

## 自我暴露

### 从一开始就敞开心扉吧

#### 学心理，用心理

良好的人际关系是在自我暴露逐渐增加的过程中发展起来的。向他人表露自己的真实情感会增进彼此间的交往。

自我暴露不是越多越好，应与对方的暴露程度相当。

自我暴露，又叫自我揭示，是一个人主动把自己的情感、思想、经验与他人分享，是一种人们自愿地、有意地把自己的真实情况暴露给别人的行动，它所透露的情况很可能是他人并不知道的。

良好的人际关系是在自我暴露逐渐增加的过程中发展起来的。

俗话说，人之相知，贵在知心。知心，便是一定程度的自我暴露，有时适当地表露自己的真实情感和真实想法，会让交流有意想不到的收获。

一个刚刚大学毕业的年轻女孩，应聘到某公司做了行政主管助理，但没有通过试用期就被公司辞退了。行政主管对她的评价是：太谨慎、太保守、太孤僻，很难开展有效的沟通与合作。该主管发现，女孩似乎有意要把自己隐藏起来，从来不让自己被别人了解，因此别人很难从她身上获得有用的信息。

女孩从来不跟他人讨论自己的兴趣、爱好以及其他生活方面的事情。有时候同事们一起去酒吧，别人问她爱喝什么的时候，她总是把手一推说，你们先点吧，我一会儿再点。她好像生怕别人知道她喜欢喝什么、讨厌喝什么似的，总是最后一个点饮料。后来再一块儿出去的时候，大家都不问她，也不管她了。

同事们中午吃饭都是结伴而行，有说有笑，只有她独来独往。有一

天女孩中午吃饭回来，主管随口问了她一句：“今天和谁一起共进的午餐呀？”没想到女孩却是一本正经的表情，冷冷地说了句“和别人！”让主管也哭笑不得。

工作休息的间隙，同事们喜欢在一起聊一些八卦新闻、花边新闻，她总是一言不发地在一旁听着。有时候谈到某个明星没魅力、穿衣没品位或耍大牌，问她的看法时，她总是含糊其词：“其实每个人都有自己的喜好，没有什么对与错。”

慢慢地，同事们都觉得她很难接近，跟她也没有什么共同语言。所以，大家都疏远了她。鉴于女孩这样的态度及人际关系，公司只好把她辞退了。

生活中，有很多人跟这个女孩一样，穿着“防护衣”，把自己包裹得严严实实，让人看不到她的内心、个性、兴趣，甚至某一个小小的意见。无论别人如何敲打她的心门，她都关闭得紧紧的。这样的人，让人看不懂也难以与人轻松地相处。实际上，与其封闭着保护自己，不如一开始便敞开心扉。如果你愿意向对方适度袒露，便会发现双方的“情投意合”之处，从而与对方建立某种情感的联系。

然而，生活中还有一些人，虽然他们很擅长社交，甚至在交际场中如鱼得水，但是却很少有知心朋友。原因很简单，他们习惯于说场面话，做表面功夫，却很少暴露自己的真实情感。

在大学里，小敏是同宿舍中最擅长交际的，并且人长得也很漂亮。但同宿舍甚至同班的其他女孩都找到了男朋友，唯独漂亮的、擅长交际的小敏仍是独自一人。

为什么呢？她身边的同学都表示，她太神秘，谁也不了解她。与她有过接触的男同学也说，刚开始和她交往时，感觉她是个活泼开朗的女孩，但时间一长，发现她很神秘。

原来，小敏一直对自己的私生活讳莫如深，也从不和别人谈论自己，

每当别人问起时， she 就把话题岔开，怪不得同学们都觉得她神秘呢！

小敏的社交能力很强，但关于个人的信息，她从不吐露，以致同学们觉得她很“神秘”，甚至不可接近。心理学家认为，一个人至少应该向一个重视他的人吐露内心的秘密，这样的人在心理上是健康的，也是实现自我价值所必需的。

当然，自我暴露也不是越多越好，人与人之间关系的建立是一个渐进的过程，自我暴露也应该缓慢温和地进行。当一个人的自我暴露与对方相当时，才能使对方产生好感，过多的暴露会给对方以很大的威胁与压力，对方会采取敬而远之的态度。心理学家认为，理想的自我暴露是对少数亲密的朋友做较多的自我暴露，而对一般朋友和其他人做中等程度的暴露比较好。

## 真诚之美

没有真诚，就会丧失一切

学心理，用心理

真诚会让他人对你产生信任，感到安全。  
如果对方感觉不到你的真诚，则会下意识地觉得被欺骗，同时产生一种不确定感，本能地担心你会对他造成伤害。

如果一个人向他人敞开心扉，吐露自己的心声，是否就意味着良好人际交往的开始呢？未必。因为如果你的一言一行毫无真诚之表现，对方也会敬而远之。

1968年，美国心理学家安德森开展了一个颇有趣味的实验调查。安德森筛选出了500个描述人的个性品质的形容词组成了一张调查表。所有参加调查的人都需要在这张类似菜谱一样的调查表上选出自己最喜欢的品质，之后再选出自己最厌恶的德行。

当所有的调查数据经过统计分析后发现，在被调查者最喜爱的8个形容词中，有6个是直接和“真诚”相关的，分别是真诚的、诚实的、忠实的、真实的、信得过的、可靠的，而撒谎、虚伪、作假和不老实是他们最厌恶的品质。也就是说，真诚最受人欢迎，不真诚令人生厌。

人们为什么如此看重人与人之间的真诚呢？

心理学家研究发现，真诚会让对方感到安全，进而对你产生信任。如果对方感觉不到你的真诚，则会下意识地觉得被欺骗，同时产生一种不确定感，本能地担心你会对他造成伤害。因此，与你的交往会让对方处于高度自我防备状态，也可能使对方选择停止交往。

李嘉诚在创业初期，曾经因产品的质量问題造成了空前的危机，被客户退货、银行催款、原料商要账等。面对工厂开工不足的局面，他不得不裁减员工，但被裁的员工有的赖着不走，有的则是家属来厂闹事；留下的员工也为自己的生计和工厂的前途忧心忡忡。整个工厂都人心惶惶，士气低落。面对这一切，李嘉诚痛苦不堪。

细心的母亲发觉了儿子所处的困境，于是把儿子叫到跟前，给李嘉诚讲了这样一个故事。

很久以前，潮州城外的桑埔山上有一座寺庙，庙里的住持云寂和尚是个很有智慧的高僧。云寂老了，想在自己的两个弟子一寂和二寂中挑选一个人继承他的衣钵。于是，他就给两个弟子出了一道题来考验他们。

他把两个弟子叫到方丈室，交给他们每人一袋谷种，让他们去播种，等到谷子成熟丰收后再来见他，并且说，谁种出来的谷子产的粮食多让谁做未来的住持。

待到谷子熟时，他们两个人都来了，不同的是，一寂挑来了沉甸甸满满一担的谷子，而二寂却两手空空。云寂问二寂这是怎么回事。二寂很是惭愧地说，自己没有种好，谷子根本就没发芽。

最后，二寂继承了云寂的衣钵，当上了住持。为什么会这样呢？原来，云寂给两个弟子的谷种都是煮过的，煮过的谷种又怎会发芽呢？

听完这个故事后，李嘉诚悟出一个道理——真诚是为人处世之根本。

于是，李嘉诚立即召开全体员工大会。在会上，李嘉诚真诚地给全体员工赔礼道歉，承认是因为自己的经营失误才拖累了工厂。他请求员工们的谅解，并保证以后会与员工同舟共济，决不会为保全自己而损害员工的利益。全体员工都被李嘉诚的真诚所感动，有些员工还流下了眼泪。

由于李嘉诚能够真诚地善待员工，在全体员工及亲朋好友的帮助下，长江实业终于进入柳暗花明的佳境！



真诚是人际交往的“指南针”，当你在人际交往中出现荒漠时，真诚会给你指明方向，带你走出荒漠，踏上坦途，甚至重逢“绿洲”。

卡耐基在《人性的弱点》中告诉读者要“真诚地赞赏别人”“真诚地尊重别人”，可见赞赏与尊重都是建立在真诚的基础之上的。只有真诚，朋友、同事才愿意和你交往，乐于和你交往，彼此之间的关系才能够长久。

《菜根谭》中对真诚的标准是：“信人已诚，疑人已诈。”意思是说，在交往中自己相信别人是真诚的，是因为自己首先就是真诚的，这是人们合作和交往的前提；如果在交往之前，由于自己不真诚而怀疑对方也不真诚，使交往无法继续，给双方造成心理伤害。

所以，以诚待人，无往不利；没有真诚，便无一切。

## 手表效应

### 墙头草的悲情生活

学心理，用心理

做事没有主见、随风摇摆的人得不到别人的信赖与好感。

人际交往中要坚持自己的原则，不要被各种各样的意见所左右。

一群猴子生活在茂密的森林里，它们日出而作，日落而息，每天都在山间觅食或玩耍，日子过得平淡而幸福。

一天，有一只老猴捡到了一块手表，聪明的它很快就弄清楚了手表的用途。于是，它成了整个猴群关注的焦点，所有的猴子都来向它请教确切的时间。渐渐地，老猴掌握了整个猴群的作息时间，在猴群中树立了威信，因此，群猴推选它当上了大家的头领。

做了头领的老猴认为是那块手表给自己带来了好运，不满足于现状的它想要更多的好运。于是，它每天加倍地在森林里寻找，希望能找到更多的手表。功夫不负有心人，老猴果然相继找到了第二块、第三块手表。

老猴感到非常高兴，每天都在摆弄它的三块宝贝。但是，渐渐地，问题来了，当有猴子来向它打听时间的时候，它看着三块手表，不能确定到底是几点，因为每块手表显示的时间都不相同。群猴也发现，每当它们向头领询问时间时，它总是支支吾吾回答不上来。因此，整个猴群的作息时间变得一塌糊涂，老猴的威信也大大下降。终于有一天，群猴一哄而散，不再服从老猴的领导。

一个人如果只有一只手表，他就会很确定现在的时间；若 he 有两只或更多的手表，并且每只手表显示的时间都不一样时，那么他就不敢确定现在到底是几点，

因为他无法知道哪一只手表是准确的。这就是英国心理学家萨盖提出的“手表效应”——同时拥有两只手表时却无法确定时间，反而会让看表的人失去对准时间的信心。

那么，在人际关系中，手表效应给我们什么样的启示呢？

有这样一则笑话：爷爷和孙子赶着一头毛驴到集市上赶集，路上有人看见了说道：“这爷儿俩多傻，有驴不骑，却偏要步行。”爷爷一听有道理，就让孙子骑到了驴背上。这时又有人说：“这孙子真不孝，自己骑驴，却让老人走路。”爷爷听后便让孙子下来赶驴，自己骑上去。刚走了一小段路，又有人说：“这老汉也真狠心，自己骑驴，让孩子走路。”爷爷听后，满面羞红，赶紧让孙子也骑了上来。但没想到又有人说：“多么残忍啊，俩人压在驴身上！”爷儿俩最后实在没办法了，于是俩人就抬着驴走。结果又惹得众人大笑：“有驴不骑，还要抬着它走，这爷儿俩真是太愚蠢了！”

在人际交往中，总有一些人像故事里的爷爷一样，做事没有主见，常常被他人的意见所摆布。这样的人不但自己内心痛苦，也赢得不了别人的信赖与好感。

彼得·希内从圣约翰大学商学院毕业后就继承了父亲的事业——一个昔日十分辉煌、如今却生机不足的大公司。希内初生牛犊不怕虎，心想，既然自己已经接管了公司，就有权做主。为了改变公司现状，他在咨询了著名的柯维顾问后，决定重组公司结构。

但事情并非希内想得那么简单，他一系列大刀阔斧的改革一开始就受到了其他股东们的阻挠。他们都觉得希内没有经验，只不过是刚刚毕业的徒有理论知识的毛头小子。在他们看来，希内的这些整改措施都是幼稚的。于是，股东们群起反对这种大规模的改革。有人提出一种新的解决方案，有人又提出另外一些，但希内坚持自己的想法，并没有采纳

他们的那些方案。于是，在股东们一片不满声中，他开始了重组公司的任务。

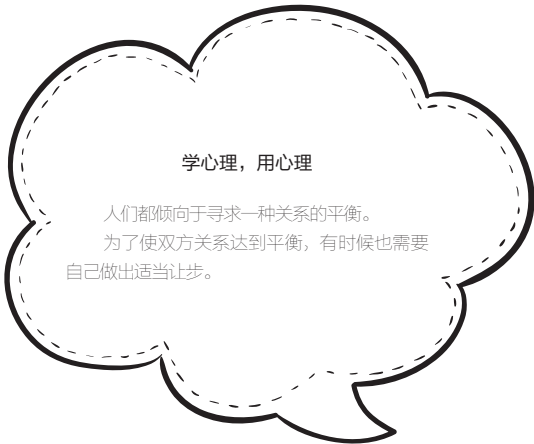
在改革第一年的头两个月中，希内在销售组织中排名第一。他自己设计软件、编写程序来了解和控制市场的变化，很快地，他就以销售兼服务的领导身份在市场内获得了良好的声誉。一年后，公司发生了巨大的变化，客户们纷纷被吸引到他的公司来与他合作。公司在银行里的存款也达到了 40 万美元。

正是希尔斩钉截铁的态度，而不是摇摆不定，才让公司出现了转机，并重新走上了正轨。

就像要弄清楚时间的人只需要一块手表就够了一样，一个人如果做事坚持原则，那么他就很容易获得他人的信任。如果像墙头草一样，做事摇摆不定，甚至出尔反尔，那么别人就很容易对他的这种“不确定”产生疑问，最终失去对他的信赖。所以，人际交往中一定要坚持自己做事的原则，不要被各种各样的不同意见所左右。

# 平衡理论

## 这是一场跷跷板游戏



1958 年，社会心理学家海德就人与人之间如何相处的问题做了专门的研究，并提出了人际关系的平衡理论。海德用 P-O-X 模型来说明这一理论，如图 3-1 所示，其中 P 与 O 各代表一个人，X 是第三者或某个事件。这三者共同构成了一个封闭的三角关系模式，被称为 P-O-X 三角，并且这三角上的任意一方都与另外两个因素相互联系着。如果分别用正负号来表示 P 和 O 这两个人对 X 的肯定和否定态度的话，那么，就会形成 8 个不同的 P-O-X 三角。当模型中的三个符号相乘为正号时，模型是平衡的；当模型中的三个符号相乘为负号时，模型则是不平衡的。

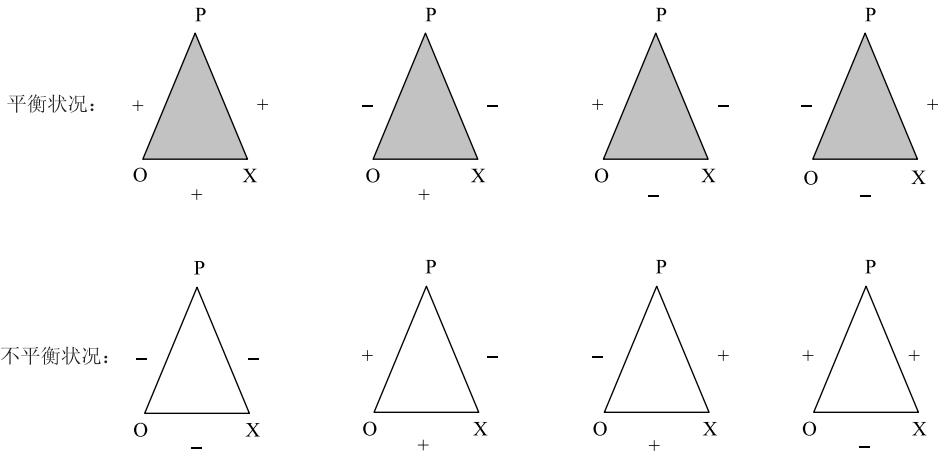


图 3-1 平衡理论模型图

平衡理论假定 P-O-X 之间的平衡状态是稳定的；不平衡状态是不稳定的，并会使人产生心理紧张。于是，消除紧张、恢复和谐就成了迫切的需求。在恢复平衡的过程中，人们遵循“最少付出”原则。

比如，P 代表张三，O 代表李四，X 代表一个事件——参加某社团活动。若张三和李四是很好的朋友，张三主张参加这个社团活动，而李四对这个活动也很感兴趣，那么 P-O-X 模型中三者的关系皆为正号，于是呈现平衡状态；如果张三主张参加这个社团，而李四不感兴趣或反对参加，那么，P-O-X 模式中，三者的关系为二正一负，系统呈现不平衡状态。这时，为了维持人际的平衡，就会产生以下三种可能选择：或者张三放弃参加此社团活动；或者李四赞同参加此社团；或者两人关系破裂，分道扬镳。按照最少付出原则，第三种情况不太可能出现——成本最大。这时，张三和李四就必须有一人改变自己对该社团的看法，从而实现平衡。

海德认为，人类普遍地有一种平衡需要。这就像两个人玩跷跷板，两个人总在相互作用中，实现一种动态的平衡。所以，或许一方尝试改变，便会重新获得或达到关系的平衡。

某地区召开了一次“夏季哲学讲习会”，由当地一位著名的哲学教授主讲。

听讲的多为年轻的大学生，在这些大学生中间，一位中年的工薪职员格外显眼。教授发现，他每天都来听讲，很认真地做笔记，还时不时地提出一些尖锐的问题。讲习会的最后一节课结束后，这位职员走到了哲学教授面前。

“有什么事儿吗？”教授问。

这个中年人回答说：“您的讲习会对我很有启发，我连看了三遍听

课笔记，觉得您有许多话都说得很好。但是有几个地方我有点儿疑问，所以就冒昧地想请教您一下。”

教授欣然给予了详细的解说。

解说完后，教授提出了心中一直存在的疑问：“很抱歉，能问一下您的职业吗？”

中年人回答说：“当然。我是人寿保险公司的一名推销员。”

教授平时是比较反感保险推销员的，但是面对眼前这位天天听自己那晦涩难懂的课，并且还连看了三遍笔记的人，他不由得打破了对保险推销员的成见。

就这样，保险推销员用他的真心打动了教授，又经过几次热情的拜访之后，教授终于和他签订了保险合同。

在这里，这位保险推销员就充分利用了人际关系的平衡理论，成功地影响了哲学教授，使他与自己签订了合同。刚开始，教授对保险推销员持一种反感的态度，如果这时一个陌生的推销员来到他面前，劝说他购买保险，他肯定是不接受的，以保持他认知的平衡。故事中的推销员先从获得教授的好感入手，在成功获得了教授的好感后再建议他购买保险。这时候，若教授仍对买保险这一事件抱有负性态度，那么就会产生不平衡状态，所以，他改变了对购买保险的态度。

除了像上述推销员一样通过改变他人的态度来获得人际关系的平衡外，有时候也需要自己做一些让步，在让步中使得双方关系趋于稳定状态。

有一年，卡耐基结识了一位名叫佛里克的青年。此人经营煤炭业，号称“焦炭大王”。卡耐基对佛里克的胆识与才干非常赏识，而且当时他的钢铁公司正需要煤炭，如果能跟佛里克合作的话，对自己的事业是有百利而无一害的。

但是佛里克为人十分自负，卡耐基深知这一点，于是将佛里克请到自己家里，热情接待。当时，卡耐基已年近半百，岁数比佛里克差不

多大一倍，而且卡耐基的财富也比佛里克多无数倍，但是他仍然在佛里克面前保持着礼貌和谦逊。尽管佛里克是个骄傲自负的人，面对卡耐基这种谦逊的态度，也不禁对他产生了好感。这时，卡耐基才向佛里克提出合作成立一家煤炭公司的建议。他还大度地表示，新公司的总价值是200万美元，佛里克的焦炭公司约值32.5万美元，其余160多万美元都由他支付，股份双方各占一半。

面对只出不到1/6的资金，却能分到一半股份，这样打着灯笼都难找的好事，佛里克却还在犹豫。他在考虑公司如何命名的问题，如果公司以卡耐基的名义运作的话，佛里克是不会乐意的，因为他是一个“宁为鸡头，不为牛后”的人。

卡耐基看出了佛里克的心事，因此补充道：“新公司的名称是‘佛里克焦炭公司’。”

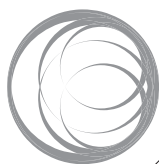
佛里克一听这话，心里的石头就落了地，当即爽快地同意了与卡耐基的合作。

我们可以看到卡耐基在佛里克的认知中出现的变化：产生好感→想接受合作，仍犹豫→爽快同意。最初的不平衡状态被卡耐基的一次次改变、让步而最终转化成了平衡状态，无疑为合作带来了可能，而这整个过程，便是主动寻求合作的卡耐基所表现的。

我们不可能祈求和他人的关系永远处于平衡状态，一旦陷入不平衡的循环中，能让负变为正，才是天生社交家的完美答案。



## 第4章



# 自私与无私之间： 利益的博弈

人非常关注与自己利益有关的一切，包括社交活动。在利益面前，有些人的社交活动光明磊落，而有些人做足蝇营狗苟之事，这背后便是自私与无私的较量。

## 利己主义

人不为己，天诛地灭

学心理，用心理

自私是人类进化的结果，是人的天性。  
但自私要建立在不损害他人利益的基础  
之上，不能任其发展，成为纯粹的利己主义者。

如果以个人利益与他人利益来比较，那么一旦出现冲突，人们一定更关心个人利益；或许某些情况下会保全他人利益，但如果有选择，人们往往会倾向于维护自己的利益。正所谓“人不为己，天诛地灭”，而这也会有人称为自私、利己主义。

关于人自私与否的问题，很多科学家都进行了研究，其中有一项研究是这样的。

这项研究调查了人们是否信任或支持陪审团制度。也就是说，人们有罪或无罪是否应由一个团体来证明。大多数人在回答中说他们信任或支持这一制度。然而，当人们被问及“如果被邀请参加一个陪审团，是否愿意接受”时，很少的人做出了肯定的回应。那些对这两个问题给出不同回答的人或许希望从别人那里获得公正，但却没有以同等的态度将它给予别人。

这似乎证明了人们都很自私。如果这个结论成立，那么有一些人甘愿冒生命危险来救助别人又怎么理解呢？先来看一则亚伯拉罕·林肯的故事。

一天，亚伯拉罕·林肯乘坐他的四轮大马车外出。当马车经过一座桥时，他听见桥下有一头母猪在哀嚎。原来这头母猪的猪仔们掉到水里

了，而它却不能把它们救上来。林肯赶紧让马车夫停下车，帮助母猪把小猪仔救了上来。陪同人员都赞叹林肯的无私，林肯牺牲自己宝贵的时间，也要去帮助一头母猪。林肯回答说：“我这样做不是为了母猪，而是为了我自己。如果我现在不这样做的话，等以后回想起来，我内心会不得安宁的。”

亚伯拉罕·林肯耽误自己的时间去救一群小猪是为了让内心安宁，这似乎更说明了即使是助人行为，其本质也有自私的一面。

从进化心理学的角度来看，生命的本质是使基因存活下来。这驱使我们采用某些方式以使其存活的机会最大。理查德·道金斯在《自私的基因》一书中写道：那些预示个体为了陌生人的利益而自我牺牲的基因，是不会有进化的竞争中存活下来的。

自私的进一步发展便是利己主义。利己主义者很可能把个人利益高于一切作为其生活态度和行为准则，甚至为了实现一己之利而不择手段。

在一个重症监护室里住着两个病人。病房里只有一扇窗户，透过这扇窗户可以看到外面的世界。

其中一个病人的床靠着窗户，在这个病人的治疗过程中，每天下午医生允许他在床上坐一个小时，其余的时间都在床上躺着。另外一个不靠窗的病人，由于病情严重，终日都在床上躺着。

每天下午，当睡在窗旁的那个人在那一个小时内坐起的时候，他都会描绘窗外的景致给另一个人听。

“从这里可以看到一个大大的公园，公园里有湖，湖水很平静，像一面镜子。湖面上有时候会有鸭子和天鹅在游水，孩子们在湖边撒面包屑、放模型船，年轻的恋人携手走在树下散步，人们在鲜花盛开、绿草如茵的地方玩球嬉戏，公园尽头那一排树顶上则是蔚蓝的天空……”

床上的那个病人静静地听着，竭力感受每一处风景。一个孩子差点

跌到湖里，一个美丽的女孩穿着漂亮的夏装……朋友的述说几乎使他感觉自己亲眼目睹了外面发生的一切。

然而，在一个天气晴朗的午后，当朋友又开始向他讲述窗外的风景时，他心里开始不平衡起来：为什么他就可以睡在窗边，独享外面的风景？为什么我就没有这样的机会？他越想越不是滋味，越不是滋味就越想换床位。他一定得换才行！

有天夜里，他盯着天花板瞧，另一个人突然咳嗽起来，而且越来越厉害，他拼命地想用手按铃叫护士来，但是使不上力气。这个人眼看着同伴在病床上挣扎，并没有伸出援助之手。第二天早上，护士来的时候那人已经死了，只能静静地抬走他的尸体。

过了一段时间后，这人问护士自己是否能换到靠窗户的那张床上，护士答应了。当他们把他搬到靠窗的那个床位时，他觉得舒服极了。护士走后，他用手肘撑起自己，吃力地向窗外望去……

窗外什么都没有，只有一堵空白的墙。

为了能看到同伴所“看到”的美景，他自私地没有伸出援助之手，这让他失去了一个好伙伴，也让他失去了领略美好风景的机会。

一方面，自私自利对人类的适应性有一定的意义，有其存在的必然性。但另一方面，如果我们任凭自私之风泛滥，将利己主义作为行事的主要标准，这种人终究会被人所不耻，在生活中难有朋友，在工作中难寻合作者。

所以，带着自私、利己主义，社交关系很可能会受到极不利的消极影响。

## 亲社会行为

### 我们都可能会无私奉献

#### 学心理，用心理

人们各种各样的社会行为都保持一个共同的期望：人们应当帮助对自己有善意的人，而不是去伤害他们。

举手之劳的一些小事，可能会给你的人际关系带来意想不到的效果。

人人都有利己之心，但这不是为人处世的长久之道，真正能让你在复杂的社交场上立足的是亲社会行为。人类的亲社会行为，是指任何自发地帮助他人或有意图地帮助他人的行为，如帮助、分享、合作、安慰、捐赠等。

社会学家古尔德纳的社会规范论指出，人类道德准则中最普遍的成分是交互性规范。也就是说，人们各种各样的社会行为都保持一个共同的期望：人们应当帮助对自己有善意的人，而不是去伤害他们。因此，我们产生了报答别人的善意和帮助的自动反应。在别人帮助我们或对我们有善意时，会在心理上激起我们回报的压力，迫使我们以同样的方式对待对方，即出现“亲社会行为”。

在第一次世界大战中，交战双方打的战役多是堑壕战——一种利用低于地面，并能够保护士兵的战壕进行作战的战争形式。大队人马要想穿过两军对垒前沿的无人区，是十分困难的。但是一个士兵悄悄爬过去，溜进敌人的战壕，相对来说就比较容易了。因此，交战双方都有这方面的特种兵，他们的任务就是深入敌后去抓俘虏回来审讯。

有一个德国特种兵，他以前曾多次出色地完成这样的任务，这次他又出发了。他很熟练地穿过两军之间的地域，出乎意料地出现在敌军的战壕中。

一个落单的士兵正在吃东西，毫无戒备，一下子就被德国兵缴了械。

落单士兵手中还举着刚才正在吃的面包，面对突如其来的敌人，他本能地把一块面包递给了对方。

德国兵被这个意外的举动打动了，他突然做出了奇特的行为——他没有俘虏这个敌军士兵回去，而是把他放了，尽管他知道自己回去后上司会大发雷霆。

一块面包，传递出了本能般的善意，同时也救了落单士兵。这便是善意引导下的亲社会行为。

心理学家伯克维茨通过一系列的实验研究进一步指出，除上述心理外，还有社会规范和社会责任要求我们去帮助他人，如父母应当抚养子女、教师应该爱护学生、别人遇到困难我们也应该给予帮助等。

从进化心理学的研究来看，亲社会行为是物竞天择的进化过程中保存下来的人的先天特性，我们每个人的基因中遗传着亲社会行为的基因。但是由于个人的经历、发展水平和文化背景的不同，人们对这些规范的感受和理解程度产生了不同。比如，一个得到他人帮助多的人可能比一个受到别人帮助少的人能更多地出现亲社会行为。

周末的晚上，周晓畅去听一堂公开课，坐在她旁边的是一位看起来30多岁的女士。在课堂上，周晓畅走神了，以致笔帽掉在地上，滚到一边都没有发觉。等她发现，正要去捡的时候，坐在她旁边的那位女士已经弯腰帮她捡起了笔帽，并交还给了她。正在这时，讲师展示了一个新的PPT，内容很多。周围的人立刻开始低头抄录，那位女士也不例外。

由于周晓畅课前已经很仔细地看过全部讲义，所以知道这些PPT的内容讲义上都有。于是周晓畅端坐其中，胸有成竹地听讲。过了一秒钟，瞄了瞄那位女士，觉得有些不妥——那位女士还在奋笔疾书。这时候，一种负疚感就像雨后的蘑菇一样滋滋地冒了出来。周晓畅忍不住侧过身去轻轻地对她说了一句：“在30页。”但这位女士太专注了，丝

丝毫没有听到周晓畅的提醒。周晓畅再一次侧过身去，用比较大的声音说：

“不用抄，都在 30 页。”女士呆了呆，哦了一声，翻到 30 页，然后才恍然大悟，说了声谢谢。

上完课，周晓畅迷惑了：自己一般不会和陌生人主动打招呼，平时说话也不喜欢重复，可今天却说了两遍；还有为什么要提醒那位女士，身后的那位先生也在抄，却没有提醒？

这都是缘于那位女士的亲社会行为的感染。

亲社会行为是一种为人处世的大智慧，积沙成塔、集腋成裘，举手之劳的一些小事，可能都会为你的人际关系改善带来意想不到的效果。

## 时间压力

### 利他行为中的时间观念

学心理，用心理

时间压力会影响人们的助人行为。  
在请求他人帮忙时，应在他人时间比较充裕的时候提出。

有一个人独自从耶路撒冷前往耶利哥，路上遭遇强盗抢劫。强盗抢光了他身上的所有东西并把他打得半死，然后扬长而去，留下他躺在地上呻吟。一个牧师从这条路上经过，看到地上躺着一个人，就绕路走了过去。一个利未人也从这里经过，看到他之后，也从一旁绕了过去。后来又来了一个撒玛利亚人，看到他在地上躺着，觉得十分可怜。于是，他走到这个人身边，替他包扎伤口，然后把他扶到自己的驴子上，带着他来到一家客栈。在客栈里，撒玛利亚人照顾了他一整夜。第二天早晨，撒玛利亚人要上路了，他临走前从钱袋里拿出两个先令，交给客栈老板，叮嘱道：“你要好好照顾他，钱如果不够，你先记着，我回来的时候再给你。”

这是一个在西方家喻户晓的故事，赞扬的是撒玛利亚人的善良，批评的是牧师和利未人对他人生命的无情。如此鲜明的反差让人费解。

心理学家达利和巴特森做出了这样的解释：牧师和利未人都是忙碌的大人物，可能正赶着去履行他们的职责，而悠闲的撒玛利亚人没有多大的时间压力，所以才会停下来帮助那个人。为了证明时间压力也影响人们的助人行为，他们做了这样一个实验。

他们以神学院的学生为被试，要求他们从一幢楼走到另一幢楼（中间有一段路），然后要和某个人讨论有关神学的一些问题。研究者把被



试分成两组，告诉其中一组被试慢慢地走，不用赶时间，而告诉另一组说对方正在等他们，所以必须尽快赶去。在走过去的途中，被试们碰到一个衣衫褴褛的人，他不停地咳嗽并自言自语。研究者想知道，被试会不会停下来帮助他。结果，匆匆而过的那一组被试只有 10% 的人提供了帮助，而悠闲的那组有 63% 的人提供了帮助。

时间上的压力确实会影响人们的利他行为。在同样的情境下，当人们时间充裕时，人们更愿意给他人提供帮助；当时间紧迫，人们有重要的事要做时，利他行为会减少很多，因为人们要衡量助人行为与自己要做的事件之间的成本与利益。如赶赴期末考试或者赶赴与厂商签约途中，看见路旁有人躺在地上，如果上前帮助他，虽然会得到良心上的安宁，但是会损害实际的利益，在这两种利益的权衡下，很多人会选择现实利益。

时间压力会对利他行为造成影响，扩展到人际交往中，时间压力同样会影响到交往双方的沟通效果。比如，请求他人帮忙，对方时间充裕还是紧迫，很可能将影响对方答应与否。

李明想通过在外贸公司管人事的父亲的关系将自己学外语的女朋友调到该公司，但父亲脾气不太好，李明不知道该怎么跟父亲说。

一天早上，李明在餐桌上说起这件事，父亲似乎没听见，吃完早饭就急匆匆地往公司走了。李明一时没了主意，不知该怎么办。于是就和母亲商量这件事情，母亲自然是支持儿子，答应帮助儿子一起说服父亲。晚上，母亲给下班的丈夫准备了一桌丰盛的饭菜，并且告诫儿子说：“有什么事，等你爸吃饱饭后再去请求他。”父亲晚饭吃得很开心。吃完饭后，李明再次提起这件事，父亲很爽快地答应了。

人们一般都不愿在自己原本紧急的基础上再帮助或答应他人做什么，所以把握好时间，是社交中应考虑的一个因素。

## 内疚感

让他人内疚吧，那是件好事

学心理，用心理

当人们产生内疚感时，会增加更多的助人行为。

在社会交往中，可以利用他人的内疚感让其心甘情愿地为你提供帮助。

心理学家研究发现，内疚感能增加人们的助人行为。内疚感是指当人们做了一件自己认为是错误的事时所唤起的不愉快情绪。从古至今，内疚感一直是一种令人痛苦的情绪，以至于人们总是要设法避免内疚感的产生。帮助他人能让人产生一种愉快的情绪，在心中树立积极的自我形象。所以，当人们因犯错而感到内疚时往往会增加助人行为。

在心理学家弗里德曼等人的一项研究中，被试坐在一张桌子旁边等待实验开始，在有些情境中，桌子极易被打翻，比如手碰到桌子、脚挨着桌子底面，所造成的结果是桌子上的卡片散落了一地。实验者告诉被试，这些卡片是某个人写论文急需的资料。目的是让被试因搅混了这些卡片而产生内疚感。在另一种情境里，桌子很稳固，卡片也没有被弄乱。

实验结果与预期一样，与没有被诱发产生内疚感的被试相比，产生内疚感的被试增加了更多助人行为。

心理学家戴维·麦克米伦和詹姆斯·奥斯汀的一项实验研究也证明了这种现象。

实验者邀请密西西比州立大学的学生来参加这项实验，参加者能够得到一定的学分。在实验中设计出两种情境，一种情境是在被试等待过

程中没有任何事情发生；在另一种情境中，被试在等待的过程中，一个自称是先前的被试的人走进来找丢在这儿的本子，他和这些学生攀谈起来，告诉他们这个实验要做一份多项选择测验，而测验的正确答案多为“B”。他离开后研究者进来了，研究者介绍了实验，然后问：“你们以前参加过这个实验或者听到过有关它的任何事情吗？”

在第二种情境中，所有的被试撒了一个小谎，声称没有听到过任何与这个实验有关的事情。做完实验后，研究者说：“你们可以走了。但是你们如果有空的话，能帮忙给一些问卷评分吗？”结果，平均来说，那些没有被引诱说谎的被试，即第一种情境中的被试只给出了2分钟，而说了谎的被试，即第二种情境中的被试，则平均慷慨地献出了63分钟。

显然，说了谎的被试有一种欺骗了他人的内疚感，一旦有机会，他们很明显地会渴望补救他们的自我形象，于是他们用更多的时间帮助研究者评分。

对于内疚感的效果，一些研究认为可能与人的两种动机有关：一方面，有内疚感的人希望通过做善事来弥补自己的过错；另一方面，他们也希望能避免直接面对受害者，以免尴尬。单从内疚感能增加助人行为这一角度来说，我们可以加以利用到社交活动中。

魏然是一名优秀的保险推销员，即使再难对付的客户他都能轻松地应对。他善于从客户的角度看问题，不管遇到什么样的突发情况，他都能够冷静思考、理性对待，首先替客户着想，从不意气用事。

一次，他去拜访一位姓王的客户。敲响门铃后，便在门外等着客户的接待。等了很大一会儿后，王先生才打开房门，没好气地问他是做什么的。魏然刚刚表明身份，王先生便骂了起来：“你们这些卖保险的，又来骗人，赶紧离我远点吧，我讨厌你们！”说完之后，就砰的一声把门关上了。

这样的情况虽然让魏然猝不及防，但是他很快就冷静下来，并想客

户肯定是被假冒的保险推销员欺骗过，因此对推销失去了好感。于是他再一次按响了门铃。王先生开门发现还是他，怒气便又发作，冲着魏然大发脾气，说了一些很难听的话，而魏然没有做任何反驳。等到王先生数落完之后，魏然认真地说道：“王先生，我为我假冒的‘同行’对您造成的伤害表示深深的歉意，希望您刚才的抱怨和责骂能够消除您心中的怨气，并从此走出阴影，拥有愉悦的好心情。”

王先生从没有见过像魏然这种主动上门找骂的人，再看他一脸诚恳的样子，也不像是坏人，反而对自己刚才的失态感到了后悔和内疚。王先生顿时觉得好像欠魏然一些什么似的，心里很是不安，于是把魏然请进屋里谈话。

随后的情形可想而知，自然是魏然成功地卖出了保险。

王先生的两次发火、责骂在听到魏然的诚恳的话语后变成了内疚，因为他骂错了人，这一点或许正是魏然所利用的。

显然，内疚让人不舒服，自然会诱发利他行为。这减少的是自己的不舒服，或许也是他人社交活动的成功所在。

## 共情诱因

### 帮助，只是因为感动

#### 学心理，用心理

共情就是指体验他人的悲与喜，设身处地地为他人着想。

共情能增加人们的助人行为。巧妙利用别人的同情心，能帮你打动人心，决胜交际。

当看到电视剧里感人的剧情时，你是不是也会潸然泪下？当看到他人遭受重大创伤，痛苦不堪时，你是不是也能体验到一种痛苦的感觉？……如果是的话，说明你比较容易共情。所谓共情，即设身处地地为他人着想——为他人的喜悦而高兴，为他人的悲伤而悲伤。共情使人们感受他人的悲或喜，并且也会诱发、增加人们的助人行为。

在一项研究中，心理学家巴森特及其助手让一名年轻女子假装成正在遭受电击的痛苦的样子，然后让堪萨斯大学的女生们观看。实验间歇时，那个看起来很痛苦的遭受电击的女士向研究者解释说，她童年时曾经掉进电栅中，因此对电击非常敏感。出于同情，研究者会建议观察者（即本实验真正的被试）或许能与她调换一下位置，接受余下的电击。在这之前，一半被试被告知这个遭受电击的年轻女子与她们有相似的价值观和志趣（以此来唤起她们的共情）；另外一半被试被告知，她们看完那个女子遭受电击的情境后，实验任务就完成了，不需继续留下。然而，研究发现，这一组已经被唤起共情的被试，基本上都表示愿意代替那个年轻的女子来接受剩下的电击。

因共情而出现的助人行为，这暗示我们的是在交际过程中应当充分激发起人

们的同情心，一旦调动起对方的同情心，或许就赢得了帮助的力量。

亚伯拉罕·林肯在成为美国总统之前曾当过律师，并且是一位出色的律师。一天，他正在办公，一位年近花甲的老妇人来到了律师事务所，向他哭诉她不幸的遭遇。原来，老妇人的丈夫是一位军官，在独立战争中为国捐躯，而她又没有子女，所以每月只能靠领取政府的抚恤金维持生活。但是前不久，发放抚恤金的出纳员勒索她，让她交付一定的手续费才能领取，而这笔手续费多达抚恤金的一半！她没有办法，只好来请律师帮忙。林肯听完后非常气愤，决定免费为老妇人打这场官司。

由于出纳员是口头勒索老妇人的，并没有留下任何凭据。因此，在法庭上，他拒不承认，并指责林肯无中生有，气焰十分嚣张。由于林肯手中没有证据，因此，形势对他很不利。

但是，林肯不慌不忙、沉着冷静。他两眼闪着泪花，用抑扬顿挫、充满感情的声调回顾了英帝国主义是如何对殖民人民进行压迫的，爱国志士是如何抛头颅、洒热血，在忍饥挨饿的艰苦环境下奋起反抗，最终赢得了独立战争的胜利的。最后，他激动地说：“现在，一切都已过去，那些牺牲的英雄也都早已长眠地下。可是，他们那衰老而又可怜的夫人就在我们面前，要求申诉。这位夫人也曾有过美丽的青春，也曾与丈夫有过幸福美满的生活。不过，她已经失去了一切，变得无依无靠。我们享受着用烈士的生命争取来的自由和幸福，却还要勒索他们的家人那一点微不足道的抚恤金，这样做对得起我们的先人、对得起我们来之不易的自由吗？”

林肯一番动情的演说感动了全场的听众，法庭里充满了哭泣声，一向不动感情的法官也眼圈泛红，被告的良心也被唤醒，再也不矢口否认了。最后，法庭通过了保护烈士遗孀不受勒索的判决。

没有证据的官司很难打赢，但林肯一番感人肺腑的演说，成功地引起了在场

人员的共情，甚至连原告也不例外。这样，他最终驾驭了听众及被告的心理，打赢了这场官司。

人与人的感情总有相通之处，只要你善于抓住别人心灵柔软的地方，你就有机会取胜。善于利用别人的同情心的人是聪明的人，因为你不必花费金钱，也不必费尽周折去寻找关系。这样的助人行为才是心甘情愿的帮助。

一个10岁的乡下小姑娘，不幸被人贩子拐卖到一个大城市。小姑娘被关进一个仓库里，一天晚上，一个中年男人打开了仓库的门，径直走向小姑娘。小姑娘虽然十分害怕，但很快就镇静了下来，她对着中年男人，甜甜地叫了声“叔叔！”中年男人一愣，被小姑娘甜美又可怜的声音打动了。

然后，小姑娘平静而又真诚地说：“我一看就知道叔叔是好人，叔叔的年龄应该和我爸爸差不多。但是我爸爸比你辛苦多了，他在乡下种田，去年收割稻子的时候，他热得中了暑……”说着说着，眼泪就哗哗地流了下来。听着小姑娘的诉说，中年男人感到非常羞愧，沉默片刻后，他低声说了句：“谢谢你，小姑娘。”然后就送走了小姑娘。

面对这个拐卖自己的中年男人，聪明的小姑娘表现得十分弱小，以激发对方的同情心。一句“叔叔”，拉近了与中年男人的距离，使得中年男人对她萌生了同情的种子；接着，小姑娘又把中年男人和她父亲做对比，进一步强化了中年男人的同情心，最终放走了小姑娘。

用情感上的共鸣，让对方达到共情，无论是求助于对方，还是某种非常时期，都有助于自己目标的实现。因此，共情打动的是人的真正利他之心，也是交际的核心所在。

## 责任分散

你请求的人越多，帮助者越少

学心理，用心理

在有旁观者的情况下，帮助受害者的责任会分散开来，从而减少了人们的利他行为。  
请求帮助的时候，请求的人越多，越可能没有人帮助。

1964年3月的一个晚上，在纽约市一个僻静的地区，年轻的酒吧经理基蒂·吉诺维斯在结束了一天的工作后走在回家的路上。突然，一个男人从暗处冲了出来攻击她，她惊恐地尖叫并奋力地挣扎。经过一阵搏斗之后，她虽受了重伤，但还是设法从攻击者那里挣脱了出来，她一边沿大街奔跑，一边大声呼救。几分钟后，她又被那个男人抓住，又是一阵挣扎，搏斗持续了半个小时，她不断地大声呼喊，直到最后被杀死。据事后调查，在出事地点附近的居民楼中至少有38人听到了她的呼救声，他们中许多人走到窗前看发生了什么事情，然而在这个过程中却没有一个人出去帮她，也没有人打电话报警。

类似的事情在中国也发生过。2005年12月28日，家住四川省成都市武侯区的熊某和妻子一起骑自行车出门上班，途中竟被人追杀。当时熊某身中数刀，趴在地上呼救，旁边有数百人围观，却没有一个人出来制止，也没有人打电话报警。还有，香港曾发生一起交通事故，当时，一名女子贪图方便，横穿马路，遭到一辆货车撞击，该女子被抛弹至5米外，顿时头破血流昏迷倒地，司机见状急忙报警，近百名过路人在旁驻足观看。警员到场后，向这些旁观者呼吁帮忙，就是借一条毛巾都行。不过，众多旁观者听罢仍只是各自议论纷纷，并无伸手相助之意。



这种现象的频频发生引起了心理学家的关注，并做了大量的实验加以研究。实验表明，在紧急情况下，只要有他人在场，个体帮助别人的利他行为就会减少，而且旁观者越多，利他行为减少的程度越高。这种现象被称为“旁观者效应”。

心理学家拉塔奈和达利于20世纪70年代做的一系列实验证明了旁观者效应的存在。

#### 实验一：

一名女研究者让哥伦比亚大学的一些学生在一个房间里填写问卷。被试处于四种条件下：单独一人；与一个朋友在一起；与一个陌生的学生在一起；与实验者的表现消极的同伙在一起。

女士向被试说明如何填写表格后，走进了布幔隔开的里间。在布幔的缝隙中，被试可以看见里间放置着一个高大而倾斜的书架，上面堆满了书和其他器械。

几分钟后，传来了椅子倒塌声和女士凄切的尖叫：“哦，我的脚……我的脚被书架压住了，脚脖子肿了，我没法拿东西了。”

实验者观察屋子里被试的反应，结果发现，当被试只有一个人时或者与朋友在一起时，有70%的人采取了助人行为；当两位陌生人在一起时，只有40%的人跑去救人；与实验者消极的同伙在一起的被试中只有7%的人采取了行动。

#### 实验二：

安排男大学生被试单独或者与两名其他被试（实际上一名是实验者的同伙）等待会见。负责会务的女士解释说，由于会见要推迟几分钟，为了节省时间，她先把酬金付给他们。她从一个信封里拿出钱来，问在场的人有谁能换开20美元。

这时，隔壁房间里的电话铃响了，她跑去接电话，匆忙中把信封放在了桌子上。女士刚离开，一个“小偷”（实验者的一名同伙）蹭到桌边，虽然他企图掩饰，但在场的所有人还是看清了他从信封里拿了钱。

不一会儿，女士返回来。结果，与“小偷”单独在一个房间里的被试比有更多旁观者在场的被试，报告发生了偷窃的人数更多。

为什么旁观者的在场抑制了人们的助人行为？

心理学家认为，由于旁观者的在场，个体就把帮助受难者的责任推到了“大家”身上。如果现场只有一个人时，他往往会觉得责无旁贷，会迅速做出反应，帮助受难者。如果他见死不救，便会产生罪恶感、内疚感，这要付出很大的心理代价。如果有许多人在场的话，帮助求助者的责任就由大家分担，分担到每个人头上的责任就会减少，个体就会产生“也许我不去，别人也会去”的心理，结果大家都这么想和这么做，最终造成谁也没有去做的集体漠视现象。

所以，众人拾柴不一定火焰高，还可能最终导致熄火。当你需要帮助的时候，最佳的方法就是让你求助的每个人都相信，他是你唯一的希望。同时，当别人向你求助的时候，你应该积极提供力所能及的帮助，而不要让“责任分散”吞噬了你的善良和道义。

## 群体解释

### 群体懈怠对利他行为的消解

#### 学心理，用心理

当情境模糊时，人们对情境的解释在很大程度上依赖于他人的解释。

当情况不明朗的时候，主动站出来为大家提供行动的榜样，能提升自己在别人心中的地位。

旁观者效应使人们把责任分散到在场的每个人身上。不仅如此，心理学认为，当旁观者数目增加时，个体对事件的解释也依赖于他人的反应，即依赖于群体解释。如果他人没有对事件做出反应，那么个体也会更少地把它解释为一个重大的问题或紧急情况。

拉塔奈和达利招募了一些哥伦比亚大学的学生来做实验，让他们在一个房间里填写问卷，有些被试单独填写，有些被试则和两个陌生人一起填写。就在他们正埋头填写问卷时（研究者通过单向玻璃可以观察他们），一个紧急情况出现了：浓烟从墙上的通风孔吹了进来。那些单独填写问卷的被试通常会不时地瞄几眼周围的环境，几乎立刻就发现了浓烟，通常犹豫一下，然后走上前，到通风孔旁感觉一下、闻一下、挥手驱散烟雾，再犹豫一下，然后去报告。那些与他人一起填写问卷的学生，虽然也发现了浓烟，但几乎没有采取任何行动。在8个组的24人中，只有一人在前4分钟内报告看到了烟雾。在持续了6分钟的实验结束时，烟雾浓到人们要揉眼睛并且咳嗽。尽管如此，8个组只有3个组中有一人去报告。

如果我们是实验中的被试，估计也会做出这样的反应。试想一下，当我们待

在满是浓烟的房间里，我们不确定浓烟从何而来——是不是发生火灾，即使有这种担忧，我们也不愿意表现得很紧张，从而使自己丢脸。我们通常会看看他人的反应，如果他们看起来很平静，漠不关心，我们就会认为一切正常，继续做自己的事情。我们旁边的另外一个人也发觉到了浓烟，但看到大家的反应后，他也觉得不应该大惊小怪。每个人都以他人的行为作为现实情况的线索，结果，谁也没去报告——一种群体懈怠出现。

这种情况更多地发生在不容易解释的模糊事件时，一个模糊的事件是否为紧急事件，不同的人有着不同的看法。一个坐在铁轨上的人有可能被解释为铁路工人在休息，这不是紧急事件，人们不会发生助人行为。但这也可能被解释为这个人想卧轨自杀，这就是紧急事件，人们则有可能会发生助人行为。

但是，如果其他人在场的话，我们很大程度上便依赖于其他人的解释，倾向于跟其他人做出一样的行动。所以，为了避免这种群体解释对利他行为的消极影响，就要尽量减少情境的模糊性，最好能有一个人站出来对情境做出确切的解释。

1967年，布瑞安等人做了一项研究：让一个女大学生站在一辆爆了轮胎的汽车旁，看有多少路过的汽车会停下来给予帮助。实验分两种情况进行：在第一种情况下，该女生单独一人站在车旁；在第二种情况下，一个男人将自己的车停在一旁，帮这个女学生更换轮胎，该女生仍站在车旁。但结果是，在前一种情况下驶过的2000辆汽车中有35辆停下来帮忙，而在后一种情况下驶过的2000辆汽车中有58辆停下来帮忙。

在第二种情况下，由于男子的示范作用，情境变得非常明确——这个女孩子的车胎坏了，需要更换轮胎，这给了可能施助者一个正确的反应模式，从而增加了人们的助人行为。

一天，李强在下班回家的时候，走到一个河边，看到很多人在围观。

原来是一个小孩子落水了，围观的人虽然多，却没有一个人跳下水去施救。李强非常着急，他想去救人，但自己却是个旱鸭子，怎么办呢？

忽然，他看到围观的人中有一个他认识的人——小区外面报刊亭的张老板。他曾听说张老板经常游泳。于是，他朝张老板大声喊道：“张老板，还不赶快救人啊！”随着李强的喊声，大家的目光都投向了张老板。

张老板原来想，反正没人知道自己会游泳。现在被李强一喊，马上不好意思了，觉得自己再不救人，就会受到众人的唾骂。于是，赶紧跳下水去。最后落水的小孩子被成功获救。

在这个事例里，李强的一声呐喊，消除了谁应救人的模糊化，才得以使落水的孩子成功获救。

在人际交往中，我们要避免群体懈怠对助人行为的不利影响，不妨在大家都不行动的时候自己站出来，为大家提供一个行动的榜样。这样，既能帮助到他人，也能提升自己在别人心目中的形象。

## 冷热水效应

### 降低期望，让对方更惊喜

#### 学心理，用心理

人们的不同预期会对同一杯水产生不同的感觉。

在说服对方为我们提供帮助时，可以先用另一件更困难的事作反衬。

在你面前放三杯水，一杯冷水，一杯热水，还有一杯是温水。如果让你将手先放入热水中，再放入温水中，你肯定会觉得温水凉；如果先让你把手放入冷水中，再放入温水中，你肯定会觉得温水热。同一杯温水，会给人两种不同的感觉，这就是心理学上的“冷热水效应”。

为什么会出现这种现象呢？

心理学家指出，冷热水效应的出现，是由于人们的预期心理在起作用。当人们把手放入水杯时，很快会适应水杯里水的温度，这种适应会让人对后面要感受的水温形成一个预期，那就是以现在所感受到的温度为基准。如果再次感觉到的水温不符合这个预期，个体就会感觉到超过实际温度的差别。所以，对同样一杯温水会有冷和热两种不同的感觉。

人与人之间利益的博弈，就像是一场谈判，而这场谈判，很可能就是冷热水效应的具体化。

比如卖衣服，如果商家卖 150 元就能够达到他的心理预期的话，那么他就很可能给买家报 200 元，而买家认为高，于是就开始讨价还价。经过几轮还价，最终以 180 元成交，商家在达到自己预期的同时，还多赚了 30 元。试想，如果商家在一开始就报价 150 元，根据惯性思维，买家仍然会还价，其结果很可能是成交失败。

再比如商业谈判中，一方把标的价喊得很高，这样就会使对方低价成交的心理预期大大降低，而最终谈判的价格，可能是在喊价方的预期之上，而又让对方感觉捡了个便宜。

人们在判断某事物时，总要无意中进行相互比较。有时我们在说服对方为我们提供某些帮助（温水）时，不妨用另一件更困难的事（冷水）作反衬，出于趋利避害、两难当中取其易的本能，对方会痛快地答应我们的请求（温水）。

老刘和老马同在一家大型化工厂上班，他们俩是厂子里的谈判高手，人称黄金搭档。只要他俩一出马，几乎没有谈不成的业务。因此，俩人深得公司员工的尊重和信赖。

他们俩谈判有一个秘诀，就是十分擅长运用冷热水效应去说服对方。谈判开始的时候，总是先由老刘提出非常苛刻的要求，首先在心理上把对方压倒，让其惊慌失措，灰心丧气。当对方感到“山重水复疑无路”时，老马就出场了，他会和颜悦色地提出一个折中的方案——这个方案也就是他们谈判的目标方案。面对这个“柳暗花明又一村”，即使折中方案中有一些不利于对方的条件，对方也会大喜过望，认为折中方案非常好，从而愉快地签订合同。

他们的这种谈判技巧非常奇妙，预设的苛刻条件大大降低了对方的预期，使得对方毫不犹豫地同意那个折中的方案。这种谈判技巧，在他们的经商洽谈中发挥了巨大的作用。

“先冷后热”正是老刘和老马的谈判之策，这符合人们的心理——总比一点好处也没有好多了。不仅在商业谈判中可以利用这个效应，而且在求职时也可以利用。

在求职时，我们可以利用冷热水效应，先将用人单位对自己的期望降到“冷水”的温度，然后用人单位对我们出现的优点会更加惊喜。

一位计算机专业的博士生性格很内向，毕业后，他拿着博士毕业证书到人才市场上求职，但由于他不善于表达自己，因此没有一家公司肯聘用他。后来，博士以退为进，在求职时只拿出本科毕业证书。不久，一家电脑公司聘用了他，职务是程序设计师。虽然这个职位的薪酬并不高，但是他不以为意，上班时非常勤奋认真，尽职尽责地做好自己的工作。工作当中，他对公司的发展提出了很多有价值的建议，受到老板的赏识。后来，他又独立开发出几个极具推广价值的软件，因此老板提拔他为副总经理，负责管理公司的技术开发工作。老板对他只具有区区本科学历，却对程序设计如此精通感到非常惊讶，在老板的一再追问下，他才拿出了自己的博士证书，老板从此对他更加刮目相看了。

在这个案例中，博士生先尝试的是“先热后温”，没有预期的效果时，才转变为“先冷后热”，最终赢得了对方的赏识。

但如果不能正确运用冷热水效应，刚开始给对方过高的期望，而自己最后却没有达到这个期望，那么你的形象一下子就降低了。

小董毕业后在一家印刷企业做业务员，很快便得到公司的重用，因为他工作能力很强，有时一个月能签下好几个大订单。

可是，渐渐地，小董的业绩开始下滑。原来，自从得到公司重用之后，小董春风得意，每次见客户，总是拍着胸脯向客户保证公司能满足他的要求。客户要求一个月的时间完成订单，他反而夸口说20天就可以完成，给客户很大的期望。可实际上，公司根本不可能在那么短的时间内完成订单，因此，招致了很多客户的不满。小董也因此丧失了很多客户，受到了公司的批评。



小董让客户感到的是“先冷后热”——比预期差很多。从人的心理来看，这注定了他最终的下场。

冷热水效应，分解开即为“先冷后温”和“先热后温”，前后的不同感受暗示我们在社交中应更多地把握“先冷后温”，除非必要，不要选择“先热后温”。

## 让步策略

### 微小让步也能换来大回报

学心理，用心理

一些微小的让步更容易赢得别人的信任。  
让步策略要把握好时机，宜巧不宜早。

在人际交往中，经常会遇到双方利益发生冲突的情况，在这种情况下，如果双方都不肯让步，那么结果很可能是两败俱伤，导致人际关系的破裂。但是，如果你能做出一些微小的让步，那么对方就会很感激你，这种微小的让步甚至比进一步更容易让你赢得人心。这就是心理学上的微小让步定律。

美国心理学家切科夫和克里曾做过这样一个实验，证明了微小让步定律的存在。在模拟谈判环境中，主试和被试分3组进行谈判。第一组中，主试对被试做出了较大的让步；第二组中，主试和被试的让步程度相等；第三组中，主试做出了微小的让步。

实验结果表明，第三组被试更愿意付出较高的代价去达成协议，而在第一组中，虽然主试做了较大的让步，被试反而连低价格也不愿付出。

心理学家解释说，在谈判过程中，如果一方突然大幅度做出让步，反而会让对方产生怀疑——认为他开始的条件是故意抬高的，或者认为他的东西的品质有问题。反之，如果对方在开始的时候态度很强硬，然后又是勉为其难地做出微小的让步，反而易获得信任，更易达成协议。

这在我们平常买衣服讨价还价时就可以充分体现。有些衣服，在卖家同意以比较低的价钱卖给我们时我们反而不买，怀疑这衣服的质量是不是有问题，或许

以稍微高价买到的衣服反而会比较心安。

在商业谈判中，要分清主次，以大局为重，不能因为一些微薄的利益而失去了大笔的买卖。懂得适当让步的商人才能与客户建立良好的、持久的合作关系。

某经理正在与某供应商进行一场激烈的商业谈判。在这场谈判中，双方都知道要交易的产品的成本对于供应商来说是非常低的，但供应商锱铢必较，想要从经理那里多得每一分钱。

谈判进入了一个僵局，经理不胜其烦，供应商还是不肯让步。经理说如果实在是不行的话他就会另找合作伙伴。事实上，该经理并不想这么做，他不断地提醒供应商，如果这次合作成功的话，他们接下来的十年内生意将会源源不断，利润可以高达几十万美元。但是，供应商充耳不闻。

当经理再一次警告供应商他将寻找新的合作伙伴时，供应商还是不肯让步，认为他是在虚张声势。于是，经理放弃了与该供应商的合作，转而寻找到另一家供应商。

结果，新供应商从这项利润丰厚的贸易中大赚特赚，而原来的供应商为了从经理手中多获得 3000 美元而丢掉了将来十年内年年数十万美元的销售额。

在谈判桌上，合理利用让步策略，可以达到目的，让我们赢得对方的心，与之建立良好的交往关系。

但是，掌握让步的时机很重要，让步时机宜巧不宜早。应该在充分掌握对方的信息，并对这些信息做出有效分析的情况下进行让步。过早的让步会进一步提高对方的期望，让对方认为只要再坚持一下，你就会继续让步。轻易让步很容易使自己处于被动的地位，下面这个销售人员的失败，就是一个很好的案例。

销售人员：“您对于我们公司的产品还有什么问题吗？”

客户：“其他的地方都挺好的，就是觉得产品的价格太高了，如果你们能将价格再调低一点，我会认真考虑的……”

销售人员打断道：“这样吧，每件产品我再降5元，这是最低价，不能再降了。”

客户：“降5元后的价格也不低啊，能再降一些吗？”

销售人员迟疑：“我计算一下……最多只能再降2元，再多的话就真的不能了。”

客户：“你们通常对付款方式有什么要求没有？”

销售人员：“按照公司的规定，是先预付一半货款，另一半货到即付。”

客户：“这个恐怕不行，因为我手头上没有那么多现金，货到3个月后一起支付可以吗？”

销售人员很无奈：“对不起，我们公司一直没有这样的先例，而且我也没有这样的权力……”

有时候，看似一些微小的让步，却能给你带来意想不到的东西。不只是在谈判桌上，在其他社交场合，比如当你与朋友发生矛盾时，当你与对方意见不同时……微小的让步，更能让你与他们和谐相处，让他们对你赞赏有加。

## 补偿效应

如果没有可乐，就给他一杯咖啡吧

学心理，用心理

如果不能满足对方的一种需求，就要用另一种需求来补偿，这样仍然无碍你们之间的关系。不要轻易地拒绝，但也不要轻易地承诺，你总是会想到办法让对方满意。

当有人来找我们帮忙时，我们要尽量帮忙，帮助他人就是帮助自己。但是，有些忙我们确实是帮不上，心有余而力不足，这时候怎么办？难道就看着朋友失望而归吗？不，这样做无疑是在损害彼此的关系。我们会想，如果对对方有所补偿就好了。这便是补偿效应的运用。

补偿功能原本是人体的一种生理适应机制，是指当身体的某一器官有所缺陷或功能减弱时，另一器官的功能就会相应加强，以补偿不足。例如视力较差者，往往嗅觉、听觉都比较灵敏，这在一定程度上补偿了视觉缺陷。人体固有的补偿功能使一切生理缺陷都可以在一定程度上得到补偿。

人们在处理社交事件时也在运用这一效应。例如，一个人失去亲人后感到特别痛苦，此时，真诚的友谊和帮助会给他带来温暖，在一定程度上减轻他的痛苦，补偿他失去亲人的不幸。这是一种“取代”的方法，可以使人们从失意、痛苦和沮丧中尽快走出来。

还有一种叫“转移升华”的方法，如在生活中遭遇不幸，将精力转移，不把过多目光放在不幸上，而是放在如何解决具体问题上，从而激发更大的潜力，实现自我价值。

老安在一个研究所工作，他不但为人正直、工作勤奋，还逐渐成为该所的技术骨干，单位凡事总缺不了他。可是很多年过去了，他一直没有如愿评上工程师职称。为此，老安很苦恼，经常发牢骚，脾气也变得很大。但时间一长，老安想，这样不但解决不了问题，反而把生活搞得很紧张，家里家外都不轻松。于是他立志奋发，要从别的方面弥补自己的不足。想通了之后，他开始学习英语、商业知识等。他想条件成熟后去搞民办科技实体，这使得他有很多的话题和朋友交流。这时再看那些评上工程师的人，有的却已泄了劲，没有了压力，生活过得并不愉快。

老安评职称屡遭不顺后，把注意力转移到别的地方——学习、办实体以及和朋友交流等，这些补偿了他内心的遗憾，使得他的生命活出了另一种精彩。

从心理学上看，这种补偿效应，其实就是一种“渐进式过渡”的过程，即人们可以通过发展自己的长处、优势，从而赶上或超过他人的一种心理调节模式。

善于洞察人心的人，懂得利用人的补偿心理来达成交往的目标。如果不能满足对方的这种需求，就设法利用另一种需求去满足对方，这时对方同样会很感激你，也可以有效拉近你与对方之间的距离。

魏红是一家公关公司的经理。有一次，她帮助一家大型公司举办年会，其中一个很重要的环节是组织全体员工去包场唱歌。事先做过准备的员工逐个上台演唱，气氛非常活跃。在整个晚会快达到高潮的时候，魏红特意安排了这家公司的老总上台唱歌。这个老总没做准备，感到很意外，但是在员工们的热情欢呼下，老总只好走上了台，勉强唱了一首歌。可是老总实在不擅长唱歌，所以很多地方都跑了调。这时魏红才知道自己计划失误。

为了弥补自己的过错，魏红悄悄地找到了老总的秘书，从秘书那里得知老总很擅长拉二胡，于是魏红很快找来一把二胡。在晚会最后，魏红把老总演奏二胡作为压轴节目。老总虽然二胡拉得不错，但平时很少

在公开场合表演，这次他欣然登台，非常投入地为大家演奏了一首曲子，赢得了全体员工的热烈掌声，也把晚会气氛推向了最高潮。

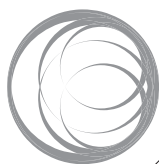
在这个案例中，魏红利用人们的补偿心理，及时弥补了自己工作上的失误。她让老总以精彩的二胡演奏弥补他之前糟糕的演唱，这样一方面补偿了老总在唱歌方面的缺陷，让老总获得了心理平衡；另一方面，精彩的二胡演奏改善了员工们之前对于老总五音不全的不佳印象，也补偿了员工对老总的评价心理，维护了老总的权威形象。

每个人在接受帮助的时候，都会心存感激。所谓知恩图报、懂得感激，就是这个意思。因此，当不能满足对方的某个要求时，我们可以通过别的方面补偿对方，正如“如果没有可乐，就给他一杯咖啡吧！”





## 第5章



# 礼尚往来为哪般： 关系互动

社交中不仅要平衡双方之间的利益关系，  
还应该礼尚往来，投桃报李，妥善处理与他人  
关系，实现有效互动。

## 互惠预期

他相信你，所以你应该做到

学心理，用心理

利益是考察人的行为与人际关系的基础。  
如果你从别人那里得到了恩惠，也应给以相应的回报。

人们总是对双方的未来关系存在着互惠预期，即预测对方会给自己带来好处。

趋利避害是人的本性与本能反应。也就是说，人的行为往往是以个人利益为出发点的。因此，利益成为考察人的行为与人际关系的最根本的基础。

图拉德是一位精明的商人，他了解到阿根廷畜牧业发达，每年生产的牛肉都过剩，但是石油资源却十分紧缺。于是，他找到了阿根廷的一家进出口公司，说要向其购买 1000 万美元的牛肉，但有一个条件就是，这家公司必须也向图拉德购买 1000 万美元的石油，以作为交换。对于这家进出口公司而言，这明显是一桩赚钱的生意，于是毫不犹豫地和图拉德签订了协议。

随后，图拉德来到西班牙，西班牙牛肉资源紧缺，但造船业却生产过剩。他找到了一家造船厂，表示愿意向其订购 2000 万美元的超级油轮，但作为条件，该厂必须向图拉德购买 1000 万美元的阿根廷牛肉。有这样一笔买卖送上门来，该造船厂负责人自然是乐不可支，也很快与图拉德签订了合同。

拿到合同后，图拉德又找到了石油生产地——中东地区的一家石油公司，准备购买 1000 万美元的石油，前提条件是这家公司运石油时要包租图拉德从西班牙购进的油轮。中东地区石油资源虽然丰富，但是石油运输工具却相对缺乏，所以石油的运输成本很高。图拉德的油轮刚好可以为

石油公司的产品出口提供便利，于是，双方很快就签订了合作意向书。

就这样，商人图拉德不仅空手获得了价值 1000 万美元的油轮，每年还可以从油轮上获得一大笔运输费。

图拉德之所以能够成功，是因为他满足了人们对利益互惠的预期。互惠预期是人们对未来利益的一种估计，即预测他人未来会给自己带来好处。

人与人在相处的时候，彼此之间的利益往来是相互的。在得到他人的好处的時候，人们倾向于尽量以相同或相似的方式，报答他人为自己所做的一切；同样地，在给予他人好处后，也总是对他人的行为存在一种预期，那就是将来有一天他人能够回报自己。人与人之间的关系就是在这种互惠预期中产生的，只有互惠，才能维持人际关系的平衡。

在一个伸手不见五指的夜晚，一位僧人在一条小巷子里小心翼翼地摸黑走着。

忽然，小巷深处有盏灯在晃动，提灯的人慢慢朝自己这边走来。

提灯人走到跟前的时候，僧人吃惊地发现，原来他是一位盲人。

僧人百思不得其解地问提灯的盲人：“敢问施主，既然你什么也看不见，为何要挑一盏灯行走呢？”

盲人说：“黑夜里大家都看不见，满世界的人和我一样都是‘盲人’，所以我就点燃了一盏灯。”

僧人若有所悟：“原来你是在为别人照明呀。”

盲人却摇摇头说：“不，也是为我自己。虽然我是盲人看不见，但我挑着这盏灯走路，既让别人看清了路，同时，也让别人看到了我，这样他们就不至于在黑暗中把我撞倒了。”

盲人虽然看不见，但是他挑着点亮的灯，别人就会看见自己，从而避免被行人撞倒。点灯照亮了别人的同时，更照亮了自己，这不愧是一种互惠双赢的智慧。

经济萧条时期，一个西班牙人索莫扎好不容易才找到了一份工作——在一家珠宝店当售货员。

一天，索莫扎在向顾客展示商品时，一不小心将一颗钻石耳钉掉在了地上。当他俯下身准备把耳钉捡起来时，却怎么也找不到了。他在地面上仔细地搜寻了一番，还是没找到。于是，索莫扎断定，一定是被人趁乱捡了起来。现在生活如此艰难，这枚耳钉也能换来不少钱。这时候，他环顾四周，旁边除了一个大腹便便的中年顾客外，就只有一位青年男子了。索莫扎心想，胖顾客肚子那么大，弯腰都很费劲，应该不会是他捡走的。那么，唯一的嫌疑就是那个男青年了。那个男青年似乎好几天都没吃东西了，满脸菜色的样子。索莫扎想，估计他想拿那颗钻石耳钉来换些吃的。但自己必须找回这颗耳钉，否则，不但珠宝店要受到损失，让老板发现，自己眼下的饭碗就很难保住了，而且要赔偿损失的话，恐怕自己一辈子都赔不起。

于是，索莫扎沉住气，走到男青年跟前，他用眼含着泪花的眼神看着男青年，轻声说道：“先生，在这样艰难的时期，大家的生活都很不容易。我找这份工作花了3个月的时间，而且这才是我上班的第三天！”男青年的一怔被细心的索莫扎看在眼里，于是他接着说：“虽然工作来之不易，也很辛苦，但我所做的这一切都是为了维持我的家庭，使它不至于垮掉……”这时，男青年眼眶也红了，他握紧了索莫扎的手，索莫扎感觉到，有东西被放在了他的手心里。

索莫扎并没有当众揭穿男青年，这可以说是一种恩惠；同样地，他也期待男青年回报自己。于是晓之以理的情感共鸣出现了，并最终使男青年主动地交还了耳钉。

不要相信可以享受不对等的恩惠，人们的内心还是倾向于获得同等的恩惠的。很简单，这是互惠预期的缘故。

## 关系回报

回报总是要的，无论它是什么

学心理，用心理

各种恩惠和回报的循环是各种交易和交往得以存在的基础。

在得到他人好处的时候，一定要回报，哪怕回报的仅仅是一句感激的话语。

从社会学的角度来看，人际关系是人与人在交往中形成的直接、可感知的心理关系，同时蕴含着一种价值关系。因此，互惠、互利与否必然成为调节人际关系的一个准则。发达的、以互惠原理为基础的回报体系是人类文明的一个特征。

康奈尔大学的丹尼斯·雷根教授做过这样一个实验：一些实验对象被邀请参加一次所谓的艺术欣赏。实验分若干次进行，每次由一个对象与丹尼斯·雷根教授的助手（我们称其为乔）一起给一些画评分。

实验在两种情况下进行。在第一种情况下，乔主动送了那个真正的实验对象一个小小的人情：在评分中间短暂的休息时间里，他出去了几分钟。回来的时候，他带回了两瓶可口可乐，一瓶给实验对象，一瓶给自己，并告诉实验对象：“我问主持实验的人是否可以买一瓶可乐，他说可以，所以我给你也带了一瓶。”在另一种情况下，乔没有给实验对象任何小恩小惠，中间休息后只是两手空空地从外面进来。

稍后，当评分完毕时，乔要实验对象帮个忙。他说他在为一种新车卖彩票。如果他卖掉彩票的数量最多，他就会得到 50 美元奖金。乔想要实验对象以 25 美分一张的价钱买一些彩票：“买一张算一张，但当然是越多越好。”结果两种对象的反应截然不同：那些得过乔的好处的实验对象都觉得自己欠了乔的人情，因此他们购买彩票的数量是另一种

对象的2倍。

上面这个实验说明，一个正常的人，一旦接受了他人的恩惠，心理上便产生了一种负债感。这种负债感对每个人来说都是一副迫不及待要卸下的重担，一旦受惠于人，如同芒刺在身，浑身不自在，而卸掉这种负债感的途径只有一条，那就是回报。这种恩惠和回报的循环是各种交易和交往得以存在的基础。

一位推销员来到陈先生家，当得知陈先生所在的这个小区最近发生了一场火灾后，有一定防火经验的推销员对陈先生家可能引起火灾的地方进行了仔细的检查。检查完之后，他还妙趣横生地给陈先生一家讲了一些火灾的知识，最后还免费赠送给他们家一个便携式灭火器。于是，陈先生一家对这位推销员心生感激，觉得自己从他的讲解中受益不少，作为回报，陈先生购买了这位推销员所推销的产品。

相反，如果一个人接受了他人的恩惠却不打算回报，在社会群体中是极不受欢迎的。由于条件或能力不允许而不能回报，也许能得到大家的谅解，但一般来说，整个社会对无所回报只接受恩惠的人的确都有一种发自内心的厌恶，而那些反方向破坏互惠原理的人——只给予却不给人回报机会——也会遭到人们的厌恶。

比如在不是很熟悉的朋友之间，你求对方办事却没有及时回报，下次再求人家时，人家就会怀疑你是否有回报的意识，是否只是一味地接受而不回报的人。及时回报可以表明你是知恩图报的人，有利于继续相互交往。

如果不及时回报，会带来一些麻烦：你一直欠着这个人情，如果对方突然有一件事反过来求你，而你又觉得不太好办的话，就很难拒绝了。俗话说：“受人一饭，听人使唤。”可以说，为了保持一定的自由，你应遵守关系回报的规律。

为了保持人际关系的和谐，在得到他人好处的时候，一定要记得回报。即使关系很亲密的朋友之间，或许不一定马上回报，但并不等于不用回报，时间可以拖得长一些，或者赶到机会再回报。

## 承诺一致性

### 说出来的话，泼出去的水

#### 学心理，用心理

当一个人公开表明自己的立场，做出承诺后，他今后的行为也会在承诺范围内进行。

有些人为了哗众取宠或满足虚荣心，往往会承担一些超出能力的工作，或者轻易给别人许诺，结果做不到，丢掉的只能是自己的信誉。

《庄子·盗跖》中有这样一个故事：“尾生与女子期于梁下，女子不来，水至不去，抱梁柱而死。”意思是说：一个叫尾生的男子与一个女子相约于桥下见面，结果女子不知道什么原因没有来，这时突然下起了倾盆大雨，河水一直涨，一直涨，但尾生为了履行自己的诺言，一直在桥下等，最后抱着桥柱子被河水淹死了。

古人的承诺与守信令我们感动、感慨、自愧不如。这个故事后来演变成一个成语——信如尾生，就是说为人做事要守信，就像尾生一样。

所谓一诺千金，就是答应过别人的事情一定要做到，如同“说出来的话，泼出去的水”一样收不回来。承诺使人更明确、自觉地意识到自己的态度，尤其是当一个人公开承诺、公开表明个人的立场，并且今后的行为也在承诺范围之内进行。这就是心理学上的承诺一致性原理。许多心理学家通过实验证明了这一原理的存在。心理学家多伊奇和杰勒德的实验是这样进行的。

多伊奇与杰勒德首先请所有被试看一部录像片，看完之后将被试分成4个小组。

第一个小组为无承诺组，即在心里清楚，但不需要把自己的看法做公开的或私下的说明。

第二组为弱私下承诺组,要求被试将自己的看法写在一块魔术板上。这块魔术板是一种儿童玩具,在板上覆盖一张玻璃纸后可以写字、绘画,但揭掉玻璃纸后,字画会消失,不会留下任何痕迹。

第三组为强私下承诺组,要求被试将自己的看法写在一张纸上,这张纸不需要签名,也不会被收走,但必须得让别人看到。

第四组为公开承诺组,要求被试将自己的看法写在一张纸上,签上名,并且告诉被试这张纸要被收走。

研究者请许多助手充当假被试,请他们面对所有真被试发表意见,而他们的意见都是一致的。之后,再请真被试们一一当众发表自己的看法。

结果发现:那些事先未曾公布自己看法的被试有更多的从众率,即改变了自己的观点;弱承诺组的被试从众的情况比无承诺组要低,即有较多人保留自己的看法;强私下承诺组与公开承诺组的从众率大大减少,公开承诺组的从众率最低。

之所以会出现这种情况,是因为一旦我们做出了一个决定,或选择了一种立场,就会有发自内心以及来自外部的压力来迫使我们保持一致。在这种压力下,我们总是希望以实际行动来证明我们的承诺具有一致性。

在社会交往中,始终如一的个性受到推崇,而言行不一的矛盾性则不受欢迎。信用是拓展交际圈、发展个人能力的核心和纽带。只有取信于人,才能让我们赢得朋友的感情;只有取信于人,才能让我们立于不败之地;只有取信于人,才能让我们白手打天下。

在一个风雨交加的夜晚,一对老夫妇来到了一家旅馆投宿,接待他们的年轻服务生说:“很抱歉,由于今天客人比较多,所有的客房都满了。”听完服务生的话,老先生无奈地说:“我们是从外地来这里旅游的游客,人生地不熟,现在外面还下着大雨,真不知道该怎么办才好!”

当时正是旅游旺季,即使在附近其他旅馆,估计也很难订到客房。



看着这两位年迈的老人，年轻的服务生很不忍心让他们重新回到雨中，便对他们说：“如果你们不嫌弃的话，可以住在我的房间里，我今天晚上值夜班，明天早晨才能休息。”夫妇俩很过意不去：“这太打扰你了！”“你们不会给我造成任何不便，请放心吧。”一边说一边把酒店的值日表指给老人看，以打消他的顾虑。于是，老夫妇高兴地答应了。

第二天早上走的时候，他们想给服务生付房费，被服务生婉言谢绝了，说这并不是酒店的客房，他不能收钱。老先生感慨地说：“像你这样的职员，是任何老板都梦寐以求的啊！我将来也许会为你建一座旅馆。”服务生笑了笑，也没放在心上，认为老人只是开个玩笑而已。

过了几年，服务生突然收到那位老先生的来信，信中老人再次对当年旅馆一事表示感谢，并邀请他到曼哈顿，而且附上了往返机票。这位服务生来到曼哈顿后，受到老人的热情招待。之后，老先生将他带到一幢豪华的建筑物前面，对他说：“我当年答应过你，这就是我专门为你建造的饭店。”这家饭店就是美国赫赫有名的渥道夫·爱斯特莉亚饭店，而那个年轻的服务生就是该饭店的第一任总经理乔治·伯特。

信诚则“立”，服务生的真诚，赢得了老先生的欣赏，而老先生也用自己的貌似现实的“承诺”来回报了服务生。一个一诺千金的人，必然会受到人们的尊敬和喜爱。

当然，要信守诺言，并非让我们去做力所不能的事情。在现实生活中，有些人为了哗众取宠或满足虚荣心，往往会承担一些超出能力的工作，或者轻易给别人许诺，结果做不到，丢掉的只能是自己的信誉。

诚然，人们有一种强烈的倾向，即喜欢诚实守信的人，而讨厌那些油腔滑调、朝三暮四或者是表里不一、出尔反尔的人。因此，懂得承诺的分量，并保持承诺一致性，言必信，行必果。

## 德西效应

### 物质交往的利与弊

#### 学心理，用心理

外部的物质奖励会削弱活动本身与参与者的吸引力。

过度的物质交往会降低交往双方的内在动机。

你曾经交过多少朋友？在这些朋友里面，有多少人和你建立并维持了长久的友谊？为什么？如果我们对上述问题进行仔细的思考，就会发现很少有酒肉朋友的友谊能够长久。酒肉朋友的关系是建立在物质交往的基础之上的。一般而言，如果我们单纯地希望用物质上的交往来维持彼此之间的关系，是无论如何也不可能的。

心理学家爱德华·德西于1971年做了一个实验。他随机抽取了一些大学生，让他们在实验室里解答智力难题。实验分三个阶段进行。

第一阶段，所有的被试都没有奖励。

第二阶段，将被试分为两组，实验组和控制组。实验组的被试完成一个难题可得到1美元的报酬，而控制组的被试跟第一阶段相同，没有报酬。

第三阶段为休息时间，被试可以在原地自由活动。这时去了解他们是否愿意继续去解题，来作为他们喜爱这项活动的程度指标。

实验组（奖励组）被试在第二阶段确实十分努力，而在第三阶段继续解题的人数却很少。这表明兴趣与努力的程度在减弱。控制组（无奖励组）被试有更多人花更多休息时间在继续解题，表明兴趣与努力的程度在增强。

这个实验充分说明,当人们在进行一项愉快的活动时,心理上的内感报酬——也就是我喜欢这件事,这件事会给我带来快乐——会让他们觉得有所收获。如果你给他们提供外部的物质奖励,反而会减弱活动本身对参与者的吸引力。这就是心理学上的德西效应。

一位老人退休之后在一座小镇里静养,但让他烦恼的是,附近住着一群十分顽皮的孩子,他们整天在街上互相追逐打闹,吵闹声让他无法入睡。在屡禁不止的情况下,他想出了一个办法。

这天,他把孩子们叫到一起,说他喜欢听小孩们的吵闹声,并告诉他们如果他们在他家附近吵闹,他就会给他们每人 50 美分,孩子们都很高兴地答应了。

第二天下午,这群孩子又跑来了,并且玩得比以往更放肆。这位老人就给了他们钱并许诺下次来还有报酬。第三天,他们又来了,大肆庆祝,而这个老人又给了他们钱,这次是 25 美分。第四天,孩子们仅得到了 15 美分。老人解释说他那干瘪的钱包已经快被掏光了。“求求你们,尽管这样,你们明天还能以 10 美分的价格来玩吗?”

结果,这些孩子们认为受到了不公正的待遇。他们说,这样得不偿失,因为在他房子前玩整整一个下午才只有 10 美分。从此再也不去老人所住房子附近大声吵闹了。

这位老人巧妙地利用了德西效应,运用物质潜规则让那些孩子“悄无声息”了。这背后一个很重要的原因就在于人的动机的两重性上。

激发、引导、维持和调节人们从事某种活动的动机,可分为外在动机和内在动机两种。所谓外在动机,就是指在外部刺激作用下,为了获得某种奖励而产生的动机,而内在动机则是个体的内部需要所引起的。内在动机和外在动机是可以相互转化的,适度的奖赏有利于巩固个体的内在动机,但过多的奖赏却可能降低

其内在的动机而转变为外在动机。

在人际交往中，我们可以这样来理解德西效应：交往的双方都有内在动机和外在动机，内在动机就是很喜欢彼此，而外在动机就是一些物质上的传递。当我们不能很好地处理物质上的传递时，德西效应就开始运行了。

有一位画家，成名之前醉心于艺术创作，觉得他一生中最快乐的事就是创作。后来，功夫不负有心人，他成名了。他的画得到了很多人的认可，一幅就能卖好几十万元。他也成了一个名利双收的富翁。

可是，自从成名之后，他就没有办法专心进行创作了，因为他老在心里忖度着：这样的画符合我原来的创作风格吗？能被大家接受和认可吗？能卖出好价钱吗？

他认为人们心中已经把他定型了，新作品只有符合他原来的风格，才容易被人们认可。如果他创造出新的风格，则没有把握会被人们接受；不被接受和认可，就挣不了原来那么多的钱。

结果，为了钱，他的创作不再像过去那样无所顾忌，而是变得瞻前顾后，患得患失。他每天痛苦地表达着自己的艺术感受，画画变成了对他的束缚而不是乐趣。

艺术创作如此，人际交往也是如此。当物质交流完全取代了精神交流的时候，人们之间的感情很容易被金钱所破坏。

德西效应告诉我们，适度的物质交往有利于巩固个体之间交往的内在动机，所以物质交流可以起到友谊润滑剂的作用；但是，过度的物质交往反而会降低交往双方的内在动机，对双方的关系造成破坏。所以，在人际交往中，纯粹的物质交往不可取，物质交流应与精神交流达到平衡。真正的朋友只有在精神上达到共融后，才能在物质上无所顾忌地交流。

## 表露互惠

### 朋友倾诉的时候，你该做什么

#### 学心理，用心理

一个人的自我表露会引发对方的自我表露，从而增进双方的了解。

应当表露自己的内心想法，朋友倾诉的时候，也应给予适当回应。

在国际航班上，方小姐的身边坐着一位优雅的女士，她看起来极富修养又和蔼可亲。由于旅程漫长而枯燥，方小姐很想找个人说会儿话，于是就跟那位女士攀谈起来。

她们的谈话从两个人此次旅游的目的开始，不一会儿就扩展到很多话题。在飞机落地的时候，方小姐对她过去的经历有了很多了解——她毕业于某名牌大学，上学期间曾交过两个男朋友，现在单身，做着一份收入很高的工作，但是工作压力非常大，目前她有点迷茫，对未来缺乏信心。

方小姐还发现，自己同样也向她吐露了不少个人信息。方小姐告诉她，自己和丈夫的关系有点紧张，因为丈夫一直想要一个孩子，而自己还没有做好当妈妈的准备，并且不想在丈夫的胁迫下要孩子。

当她们在机场分别的时候，两个人都有点不舍，因为她们觉得彼此挺投缘的，于是互相留了联系方式。

方小姐之所以会跟这位飞机上认识的女士说那么多，是因为那位女士同样跟她说了许多自己的事情。心理学上把这样的交谈称为表露互惠效应，即一个人的自我表露会引发对方的自我表露，从而增进双方的相互了解，增进友谊。人们会向那些向自己敞开胸怀的人表露更多。良好的人际关系的发展就像是跳舞一样，

我表露一点，你表露一点——但不是太多，然后你再表露一些，而我也会做出进一步的回应。

在自我表露的日常行为过程中，人本主义心理学家发现了“一对一效应”，即一个人在一次交谈中展示自己的私人信息时，另一个人几乎总是回报。后来研究者把这一效应称为“表露互惠原则”，即人们在参与一项已习惯的交谈来展示有关自己的信息时，其私人性大体在同一水平。详细地说，就是只要你能同等水平地把自己类似的私人信息展示给我，我就会把我自己的私人信息告诉你。如果一个人只是被动地坐在那里听，有关自己的事一点也不讲，那他人不可能会把自己非常隐秘的信息告诉此人。

互惠效应本质上是一种吸引和信任感。我们一般把自己表露给我们喜欢的人，并且我们喜欢那些把自己表露给别人的人。在这种自我表露中，双方可以加深对彼此的了解，建立彼此的信任，产生更多的亲密体验，促进关系的发展。

当然，自我表露一个很重要的原则是适度性。在关系建立的初期，如果表露过多，别人往往会认为这个人不谨慎，也不可靠，在人际交往中也更容易遭到拒绝。另外，如果一方的自我表露较多，另一方则很少，则表露较多的一方会感觉到信息和情感的不对等，产生一种不安全感，由此会减少自我表露，并选择对另一方的远离。

王丹和李玲今年刚入大学，她们住在一个宿舍，是上下铺。于是两个人每天一起上下课，一起吃饭，一起上自习。王丹性格活泼，藏不住话，虽然与李玲刚刚认识不久，但不管是家里的事情，还是自己内心的各种想法，她都经常说给李玲听。所以，不到一个星期的时间，李玲已经对王丹的家庭和以往的学习状况非常了解了。相比之下，李玲就显得很沉默，很少向王丹说起自己的一些情况，对王丹的话也很少做出反应，只

是偶尔的微笑、点头。这样相处了一段时间之后，王丹对李玲就有些不满，很多的话也不再对她说了，两个人明显生疏了很多。看到王丹这样的转变，李玲非常纳闷，她思前想后，想不出自己做错了什么，不明白王丹到底为什么不高兴。

我们可以看出，这是比较明显的自我表露不对等的问题。谈话的内容只是围绕王丹这一方进行，李玲很少发表自己的看法，这使得王丹感到了信息和地位上的不对等。良好的人际沟通模式应该是双方能够对等地提出自己的观点，并对彼此有积极的反应。

通过人际交往中的自我表露，可以让对方更好地了解彼此，交往中会减少误解，对双方情感的建立有益。所以，在人际交往中，应适当地表露自己内心的想法。另外，在朋友倾诉的时候，也要给以适当的回应，这样才可以使人与人之间的关系更为牢固和持久。

## 赫洛克实验

### 恰当的反馈是友谊之源

#### 学心理，用心理

无论是称赞、表扬的正反馈还是反对、批评的负反馈，只要是恰当的反馈，都能促进人际关系的稳定发展。

要注意对对方的话语或行动进行积极的、及时的反馈，置之不理是最糟糕的。

生活中有这样一种现象：对他人中肯的批评使个体与对方有了更多的沟通机会，反而是那些什么都不说的人，结果与他人越走越远。这验证的一条心理学定律是：恰当的反馈是友谊之源。

美国心理学家赫洛克的实验有力地证明了这个原理。他把 106 名被试分成 4 个组，分别在 4 种不同诱因的情况下完成任务。第一组为激励组，每次工作后予以鼓励和表扬；第二组为受训斥组，每次工作后对存在的每一点问题都要严加批评和训斥；第三组为被忽视组，每次工作后不给予任何评价，只让其静静地听前两组受表扬或挨批评；第四组为控制组，让他们与前三组隔离，且每次工作后也不给予任何评价。

这 4 个组都做难度相等的练习题，每天做 15 分钟，共做 5 天。实验结果显示，前三组的成绩都比控制组优秀，激励组与受训斥组比忽视组优秀，而激励组的成绩为最好。

在这个实验中，对被试来说，批评和表扬都是反馈。给予了反馈的被试的练习效果比没有给予反馈的被试的练习效果好得多，这是因为反馈让被试对自己行为结果更为了解，而这种了解又起到了强化的作用，从而促使被试出现更多的类似行为。



将这个原理推广到人际交往中，就可以得到这样的结论：人际反馈能起到加强人际沟通的作用，无论是称赞、表扬的正反馈还是反对、批评的负反馈，只要是恰当的反馈，便能让对方了解自己的优点或不足，也便于他在以后的交往中扬长避短，增强共性，促进人际关系的稳定发展。

素有“经营之神”之称的松下幸之助，有一次在一家餐厅招待客人，一行六人都点了牛排，等六个人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”

主厨来时很紧张，因为他知道对方是大名鼎鼎的松下先生。他紧张地问道：“是不是牛排有什么问题？”

松下略带歉疚地说：“牛排很美味，但是我只能吃一半。原因不在于你的厨艺，是因为我已80岁了，胃口大不如从前。”

主厨与在场的其他人都不知何意，松下接着说：“我很担心当你看到只吃了一半的牛排被送回厨房时难过，所以就想当面和你说，你烧的牛排真的很棒，谢谢！”在场的人无不被松下幸之助的人格魅力所征服。

松下幸之助对主厨厨艺的及时反馈，让主厨体会到自己的劳动成果得到了他人的重视，而不会是“不好吃”的误解。这种反馈，是社交活动中的一种智慧，是对对方付出的尊重和肯定。

1863年1月7日，恩格斯的妻子突然去世，恩格斯十分悲痛。当他以十分沉痛的心情写信告诉他的好朋友马克思后，第二天收到了马克思的回信。当时马克思正陷入生活上的困境当中，他竟一时忘记了对好朋友不幸的关切，在信中对玛丽的噩耗只说了一句平淡的慰问的话，却不合时宜地诉说了一大堆自己的困境。正处在极度悲痛中的恩格斯收到马克思这封信，不禁有点生气。以前两人都是一两天通一次信，而这次之后，一直隔了5天，恩格斯才给马克思回信，他在信中毫不掩饰对马

克思的不满，并写道：“我的不幸和你冷冰冰的态度，使我完全不可能早些给你回信。”

马克思也意识到了自己的错误，收到恩格斯的来信之后，他并没有替自己辩护，而是写信给恩格斯，向恩格斯道歉，并对玛丽的离世表示沉痛的哀悼。收到马克思的这封信，恩格斯立即原谅了马克思，并随信寄去了 100 英镑的期票，以帮助马克思渡过难关。

恩格斯的批评并没有损害他与马克思之间的感情，因为彼此的反馈和认识都很直接，也很深刻。所以，正确、直接的反馈避免了误会和矛盾的出现。

和他人交往，谈的是事，而对字里行间的恰当、及时反馈才是社交关系良好发展的保证。

## 频率原则

### 见面长不如常见面

#### 学心理，用心理

两个人见面的次数越多，彼此的熟悉度越大，就越容易产生好感。

见面次数少，哪怕时间长，也难以消除因间隔太长而有的生疏感，甚至可能因为相处的时间太长而产生摩擦。

在社会交往中，人们常常有一个误区，那就是与某人交往的时间越长，彼此之间的感情就越深厚。其实不然。

如果两个人认识的时间够长，但平时几乎没有什么来往，那么他们之间的感情不能说没有，但至少是渐行渐远了。因此，认识时间长并不一定彼此的感情也同样深。相反，常见面，则反映的是人们往往对熟悉的东西有偏向、喜爱的心理定式。见面的次数越多，彼此的熟悉度越大，就越容易产生好感。这就是社会交往中的频率原则。

心理学家扎琼克曾进行过一项交往频率与人际吸引的实验研究。他将陌生人的12张照片随机分成6组，每组2张，按照以下方式将照片展示给被试看。第一组展示1次，第二组展示2次，第三组展示5次，第四组展示10次，第五组展示25次，第六组一次也未展示。依次进行之后，实验者再展示出全部12张照片，要求被试按自己的喜欢程度将照片排成顺序。结果发现一种极明显的现象：照片被看的次数越多，被被试选择排在前面的机会也越大。

这个实验研究表明，次数的多少影响人们的喜欢程度，即交往频率越高，吸引力越强。因此，彼此接近，常常见面，是建立良好人际关系的必要条件。

另一位社会心理学家也通过实验证实了上述观点。

在一所大学的女生宿舍楼里，心理学家随机找了几个寝室的女生，发给她们不同口味的饮料，然后要求这几个寝室的女生，可以以品尝饮料为由，在这些寝室间互相走动，但见面时不得交谈。一段时间后，心理学家评估她们之间的熟悉和喜欢程度，结果发现：见面次数越多，互相喜欢的程度越大；见面的次数越少或根本没有，相互喜欢的程度也越低。

回到现实生活中，如果你刚认识了一个相貌不佳的人，很可能会觉得这个人难看而对其没有好感。但多次见面之后，你也许逐渐觉得他不难看了，甚至会觉得他在某些方面很有魅力。

同样地，如果你细心观察就会发现，那些人缘很好的人，往往善于制造双方接触的机会，以提高彼此间的熟悉度，然后互相产生更强的吸引力。

这就是“频率原则”在起作用——见面次数多，即使时间不长，也能增加彼此的熟悉感、好感和亲密感。相反，见面次数少，哪怕时间长，也难以消除因间隔太长而有的生疏感，甚至可能因为相处的时间太长而产生摩擦。显然，见面时间长，不如见面次数多。

一位推销团体险的推销员就是应用了这一原理才取得了良好的业绩。

如果保险推销员想取得一家公司的团体保险时，必须得先说服该公司的领导。不过，通常情况下，这些领导大多都很忙，根本没有时间坐下来听保险推销员介绍。因此，一般推销员的做法是，只要遇到某领导有一点空闲时间，便抓住不放，长时间地向他们介绍自己的保险的特点。结果，虽然谈得时间很长，推销员介绍得很多，但是，却引起了对方的反感，导致推销失败。

但有一位保险推销员则不同，他并不是长时间地缠着客户，而是在客户空闲的时候，频繁地出现在客户面前，只要见到对方忙碌，他便迅

速地离去。由于经常照面，客户就对他产生了好感，如此三番五次后，客户就会被感动，进而答应投保。

推销员的故事很具有启发性，如果想缩短与对方的距离，增加对方喜欢自己的程度，不妨多制造见面机会。

## 负向原理

### 一件糟糕事要十件好事弥补

#### 学心理，用心理

人们的大脑对令人不快的消息更为敏感，因此，消极印象比积极印象更能影响别人的评价。依据负向原理，你需记住：如果做不成好事，也千万不要做坏事。

在一个遥远的地方有一座山，山上有很多小动物。山脚下有一个茅屋，一位农夫独自居住在茅屋里。农夫是个很有爱心的人，每当冬天下雪之后，他都会带着粮食和草上山，给山上那些食物紧缺的小动物们吃，小动物们也经常下山，到农夫家做客。

一天，一只小兔子被猎狗穷追不舍，跑着跑着就跑到了农夫家。农夫正在院子里劈柴，小兔子哀求农夫帮它找一个藏身之处。农夫就把兔子抱到了屋子里，自己出去继续劈柴。

兔子躲在农夫的屋子里，透过窗户观望着外面的情况。不一会儿，那只猎狗就追到了院子里，一位拿着弓箭的猎人跟在后面。猎人追过来不见了兔子的踪影，于是就问正在劈柴的农夫，有没有看见一只又肥又大的兔子从这里经过。

这位猎人是农夫前几天刚认识的新朋友，农夫不想欺骗他，但是又怕兔子会有生命危险。于是，他便对猎人说没看见，可却悄悄用手指了指自己的屋子。粗心的猎人并没有看到农夫的手势，以为农夫真的没有看见兔子，于是带着他的猎狗向山后的方向追去了。

猎人一走，兔子便立刻从屋子里蹦出来，撒腿就跑，连声谢谢也不对农夫说。农夫很生气，大骂兔子忘恩负义。

兔子回过头来，冷冰冰地对农夫说：“我原来还以为你是个善良的

人，没想到你竟然是个两面派。你刚才的所作所为已经被我看见了，我要回去告诉我的同伴们你是一个多么虚伪的人，让它们以后不要跟你做朋友！”

说完，兔子头也不回地跑掉了，留下农夫一个人在那里发愣：“难道它们忘了我以前的好吗？”

一句“它们忘了我以前的好吗？”的疑问，回答恰恰为“是”。他人的一次错误、他人对我们的一次伤害，都会让我们铭记于心，这时人们不可能想起他人曾经的好。

从心理学的角度来理解，这并不是人类天生心胸狭窄，而是不快乐的事情往往给一个人的大脑造成的震撼更大。美国俄亥俄州立大学心理学家卡乔波博士说，人的大脑有个“消极偏好”机制，使得人的大脑对令人不快的消息更为敏感。在大脑刚开始处理信息时，这种偏好机制就在无意识状态下自动运行了。

卡乔波博士做过一个实验。他让被试看3种类型的图片：一种能激起积极的情感（如看上去诱人的蛋糕）；一种能激发消极情感（如死猫、死狗）；另一种能产生中性的情感（如盘子、电视机）。与此同时，他把这3种情况下被试的大脑皮层的电活动记录了下来。实验结果表明，大脑对消极类刺激物的反应更强烈。所以，比起好的事，坏事对人的情绪影响更严重。

这一心理机制产生的原因是什么呢？

卡乔波博士分析指出，在进化过程中，为了免遭伤害，人类具备了对负性信息做出强烈反应的能力。只有避开灾祸，人类才能生存下来。慢慢地，大脑发展了一套能无意识地注意危险信号，从而采取措施避开灾难的机制，即“消极偏好”机制。这种消极偏好机制在印象形成过程中，使得消极印象比积极印象更难改变，这即是印象形成的负向原理。

毕业于美国耶鲁大学法学院的比尔·克林顿，于1992年11月3日当选为美国第42任总统，并于1996年11月再次当选。才思敏捷、能言善辩的他以其独特的个人魅力和政治天赋赢得了美国人民乃至世界人民的广泛称赞。

在他执政期间，美国经济持续蓬勃增长，财政赤字下降，通货膨胀率和失业率均保持在较低的水平，国际竞争力得到恢复。

然而，1998年12月，政治生涯正值辉煌的他却遭到了国会的弹劾，原因在于他与白宫实习生莱温斯基的性丑闻。这种错误行为抹杀了他以往在美国人民心中留下的好印象，也使他的个人魅力大打折扣。

克林顿这位英明、睿智的美国总统可谓是“一失足成千古恨”，因为一桩性丑闻而丢掉了他在美国人民心目中建立起来的崇高威望，也是负向原理的真实表现。

负向原理让人们对于坏信息的感受更为强烈。所以，一个人要做就做好事，如果做不成好事，也千万别做糟糕的事，甚至错误的事。因为一件糟糕的事可能要用十件好事来弥补，有时候还不一定能弥补得过来。



## 刺猬效应

### 不可过远，也不可过近

#### 学心理，用心理

与他人的人际距离过远或过近都可能对其造成伤害。

在关系互动中要保持一定的心理距离，既不能过远，也不能过近。

有这样一则寓言故事：

在一个寒冷的冬天里，两只小刺猬快要冻僵了，于是它们就相互依偎着取暖。刚开始的时候，它们离得很近，可是身上的刺却把对方扎得鲜血淋漓。随后，它们拉开了距离，却又无法感受到对方的温暖，不停地发抖。后来，两只小刺猬不断调整自己的姿势，终于找到了一个合适的距离，这个距离既让它们保护了对方，同时也可以相互间取暖。

这则寓言反映的是心理学中的“刺猬效应”，即在关系互动中要保持一定的心理距离，把握一个适当的度，既不能过远，也不能过近。

心理学家曾做过这样一个实验，安排互不相识的被试到一个会场参加会议，会场中有10个依次排列的座位，其中6号和10号位子上已经坐了两个人——这两个人为实验者的助手，与被试也不相识。这时，被试走进会场，研究者观察的是被试们会选择第几个位子坐下。通过实验发现，在这种情况下，第三个走进会场的被试一般会选择8号位子，而第四个被试一般会选择3号或4号位子。很明显，被试们选择与他人不相邻但也不远的位子（当然，不包括只能选择“相邻而坐”的最后情况）。

心理学家发现，陌生人之间在自由选择位子时一般遵循这样的法则：既不会紧紧地挨着一个陌生人坐下，同时，也不会坐得离那个陌生人太远。如果我们紧挨着陌生人坐下，对方可能会变得十分不自在，把身体移向另一边，甚至很有可能索性换一个位子坐。

反过来，如果我们选择了离陌生人很远的位子坐下来，这样一方面有可能会无声地伤害了对方——给人造成怀疑自己遭到嫌弃的感觉，另一方面也可能使对方感觉这个人有问题。所以，我们通常选择既能给人留有一定的空间，又不会给对方造成无声伤害的位子。

在社会交往中，每个人都需有一个自己能够把握的自我空间，它就像一个无形的气泡一样，为自己划定了“领域”，不容他人侵犯。

一位心理学家用实验证明了这一论断。他在大学里选择了一间刚刚开门的大教室，当教室里只有一名同学时，心理学家走进去，并坐在他或她的旁边。实验重复进行了整整 80 个人次，最终得出这样的结论：在一个空旷的教室里，没有一个被试能够忍受一个陌生人紧挨着自己坐着。尽管心理学家尝试着变换自己的位置，比如分别坐在被试的左边、右边、前面或后面，但是被试更多的人选择了立即远离到别处坐下，有人则干脆提出：“你想干什么？”

所以，人们对这个自我空间的保护意识很强烈，一旦被侵犯，就会产生不舒服、不安全的感觉，甚至因此恼怒而有所行动。

那么，这个心理上的个人空间究竟多大合适呢？如果一个人喜欢别人了解自己，那么他可能让对方看得清清楚楚、明明白白；相反，如果一个人本身倾向于比较谨慎，那么他人应做的是给予尊重，满足对方对个人空间的要求。

通用公司前总裁斯通在位期间，把公司管理得井井有条。在对待员

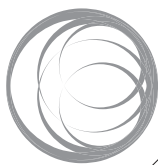
工上，他从不会亏待员工，也从不吝嗇对员工的关心和帮助。但是有一条就是，他从来不像其他老板那样邀请员工到自己家里做客，也从不轻易接受员工的邀请。他的这种管理方法，使得自己与员工的交际距离保持在合理的范围内，既没有高高在上的姿态，也不让员工产生混淆他们之间身份的错觉。正是由于斯通的这种科学的管理方法，才使得公司的生意蒸蒸日上。

斯通不吝嗇对员工的关怀，与员工接近，使员工感受到了温暖；同时，他又不与员工过分亲近，保持一定的距离，维护了双方的自我空间。

正如“凡事过犹不及”一样，在人际交往中需要把握好与别人的距离，既不能过分疏远，也不能因走得太近而侵犯到他人的自我空间。



## 第6章



# 碰上天生顽固派： 说服与沟通

如何成功说服他人，让他人改变原有的态度，做出我们期望的行为？这是一个沟通过程，需要说服者充分了解被说服者的心理变化和影响因素，从而达到说服的目的。

## 中心途径

### 论据只对专业人士有效

学心理，用心理

中心途径通过令人信服的论据来达到说服的效果。

当你的说服对象是关注论据的专业人士时，选择中心途径说服应是首选方法。

如果在某种动机的引导下，人们有能力对问题采取全面而系统的思考，那么，如何更容易说服对方？这便要用到中心途径。所谓说服的中心途径，就是说服者在掌握了足够令人信服的论据后，通过开展缜密、系统的分析论证而进行的说服，我们可以称之为理性说服。

在现实生活中，论文就是一种利用中心途径进行说服的典型例子。论文不仅有鲜明的论点，而且还有强有力的论据和令人信服的论证过程。当读者接受时，就是中心途径说服的作用所在。

经济生活中，运用中心途径进行说服的例子也有很多。比如，一些电视直销广告为表明自己产品的性能，往往会长篇累牍地介绍自己产品的作用机制，还会请一些用过产品的消费者现身说法，详细介绍如何使用该产品。这些都是运用说服的中心途径让消费者产生“我觉得他说得有道理，所以我要买他的东西”的想法。

说服的中心途径关注论据，如果论据有力且令人信服，那么人们很可能就被说服；如果其中包含无力的论据，思维缜密的人会很快注意到，并且进行反驳。

卡耐基每季度都要面向社会大众开展为期 20 天的社交训练课程，

因此每个季度都需要租用某旅馆的大礼堂 20 天。

有一个季度，卡耐基开课的各种事宜都已办妥，入场券也已经印好并发出去后，却突然接到旅馆经理的通知，说卡耐基若想继续租用旅馆的大礼堂，就要支付比原来多 3 倍的租金。卡耐基不想交多出来的租金，怎样才能交涉成功呢？卡耐基想，他们感兴趣的就是他们想要的东西。

“突然接到你们的通知，确实有点震惊。”卡耐基说，“不过这也不能怪你，你是这家旅馆的经理，你的责任就是让旅馆尽可能多地盈利。假如我处在你的位置，也许也会这样做。如果不这样做，恐怕我的经理职位就保不住，也不应该保住。但是，我还是希望你仔细考虑一下，增加租金对你到底是有利还是不利。”

“先讲有利的一面。”卡耐基说，“如果你不是把大礼堂出租给我们讲课用，而是把它出租给那些办舞会、晚会的，那么，你可以获得很高的收益。因为举行舞会、晚会这类活动的时间不会很长，而他们也能一次付出比我的租金要多得多的租金。显然，租给我你会吃大亏。”

“那么，现在让我们再来考虑一下‘不利’的一面。首先，你增加我的租金，实际上是等于把我撵跑了。因为我付不起你所要的租金，所以，我势必会再找别的地方举办训练班，这样就相当于降低了你的收入。”

“还有一件对你不利的事情，我不得不提醒你。我们这个培训的学员来自各行各业，他们中很多人是有文化、受过教育的中上层管理人员。当他们来这里听课的时候，对你来说，难道不是起了不花钱的广告的作用吗？事实上，即使你花 5000 元钱在报纸上登广告，你也不可能请到这么多人到你的旅馆来现场参观，可我的培训班给你邀请来了。这难道不合算吗？我希望你仔细考虑后再答复我。”说完后，卡耐基就离开了。

最终的结果是，旅馆经理被卡耐基说服，心甘情愿地做出了让步。

卡耐基围绕旅馆经理“想要的东西”展开论述，所说的正、反两方面的比较，不仅条理清晰、逻辑严谨，更重要的是让经理认同了无好处可捞，这便是说服的中心途径发挥的作用。

不过，采用说服的中心途径有一定的难度，即对说服者和说服对象的要求都比较高。说服者自己首先要寻找到足够多的强有力的证据，然后开展符合逻辑的分析论证，才能提出站得住脚的论点，以打动说服对象。同时，说服对象也需要付出更多的脑力劳动来判断说服者的论据是否真实可靠，论证是否符合逻辑，论点是否正确无误。

所以，当你的说服对象是专注于论据的专业人士时，为了达到说服效果，则中心途径为首选。但更多的时候，我们面对的是一些普通大众，逻辑过于严谨的信息会给他们造成迷惑，反而起不到说服的效果。这时候，就要考虑说服的另外一个途径——外周途径。



## 外周途径

### 浅显易懂的说服更让人接受

学心理，用心理

外周途径是通过一些浅显的、直观的、通俗易懂的表达方式对人进行说服。

外周途径对一般的非专业人士更适用。

说服的外周途径与中心途径不同，它不是通过逻辑严谨的论据，而是通过一些直观的、浅显的、通俗易懂的表达方式对人进行说服。外周途径不是从论据着手，而是从人的情感、感觉、价值认可等方面寻找突破口，我们可以称之为感性说服。

我们举例说明一下外周途径与中心途径的区别。

比如，美国人在竞选总统的时候，如果选民被候选人的容貌、神态、气质、魅力等打动而投了他一票，那么，这些选民就是被该总统候选人的外周途径说服了。反之，如果选民对候选人的各项施政方略都很理解并赞同，因而投了他一票，那么，这些选民就是被总统候选人的中心途径说服了。

再比如，如果我们是因为看上了某电视明星所做的广告而购买某种商品，那么，我们是被外周途径所说服。反之，如果我们了解了某商品的功效后，认为它确实能满足我们的需求而进行购买，那么，我们是被中心途径所说服。

当被说服者不具有系统分析能力的时候，使用说服的外周途径一般能起到很好的说服效果。如果让一个人来读他完全不懂的专业领域的文章，因为无法判断

这篇文章的论证过程是否正确，那么，这篇文章的行文流畅程度和修辞水平就会在很大程度上决定他是否接受该文的论点。

比如，对于一个非投资专业人员来说，“不要把鸡蛋放在同一个篮子里”就要比“你必须分散你的投资以避免风险”更容易理解和接受。

另外，当一些论点无法通过中心途径进行说服的时候，使用外周途径可以起到很好的说服效果。

百事可乐的广告善于利用外周途径对消费者进行说服。百事可乐广告中有很多充满活力的球星，对于消费者来说，这些球星的飒爽英姿跟百事可乐的味道好坏并没有任何联系——也就是说，消费者不会相信球星们是因为喝了百事可乐之后才变得这样有魅力；这些球星的广告也没有提供任何信息告诉消费者喝百事可乐有什么别的好处，所以百事可乐的广告不可能通过中心途径说服消费者。尽管如此，百事可乐的明星广告还是让更多的消费者购买它的产品。这其实就是说服的外周途径起了作用，即百事可乐通过这些球星的广告让消费者产生一种直观的感觉：百事可乐看起来不错！于是，消费者选择购买它，而不考虑它是否有什么实际的好处。

所以，有时论据的有力与否并不重要，因为人们完全有可能不去仔细思考。如果我们忙于其他的事情而没有关注信息，那我们就会花太多的时间去仔细推敲信息所包含的内容。此时我们会倾向于相信说服的外周途径。

在电话还没有普及的时候，贝尔电话公司曾做过这样一个经典的广告：一天傍晚，一对老夫妇正在餐厅里用餐，这时候电话铃响了，老太太走到客厅里接电话。回来之后，老先生问：“谁的电话？”老太太回

答说：“女儿打来的。”老先生又问：“有什么事吗？”“没有。”老太太回答道。老先生惊奇地问：“没事，几千里打来电话？”老太太哽咽地说：“她说她爱我们。”两人顿时相对无言，激动不已。这时候出现旁白：“用电话传递您的爱吧！贝尔电话，电话有线，亲情无限。”这则广告播出之后，贝尔电话的销售量大增，它用脉脉的温情，深深打动了天下父母心。

贝尔的这则广告并没有在电话的性能、质量等方面下功夫，而是通过千里之外的女儿打电话向父母表达自己的爱这一场景，引起人们的情感共鸣，从而达到说服人们购买的目的。

说服的外周途径关注那些可以使人不假思索就接受的外部线索，而不考虑论据是否令人信服。当人们转移了注意力或者没有足够的动机去思考的时候，浅显易懂的表达比理性深刻的表达更具有说服力。

采用说服的外周途径相对比较容易，因为这种方法利用了人与人之间的感性力量，只要说服者的说法符合人之常情或者人们通常的经验、惯例，就会比较容易让说服对象感同身受，从而达到说服的目的。

## 权威效应

### 把权威之言，留在关键时刻

学心理，用心理

人们倾向于相信地位高、受尊重、有威信的人说的话。

善于利用权威的力量，把权威之言放在关键时刻，可以成功达到说服他人的目的。

中国有句俗话叫作“人微言轻，人贵言重”，这句话可以用来很好地概括心理学中的权威效应。所谓权威效应，又称权威暗示效应，是指地位高、有威信、受人敬重的人所说的话及做的事容易得到别人的重视和信任的现象。

美国心理学家曾做过这样一个实验，验证了权威效应的存在。在给某大学心理学系的学生们讲课时，向学生们介绍一位从外校请来的德语教师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。实验中，这位“化学家”煞有介事地拿出了一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他新发现的一种化学物质，有些气味，请在座的同学闻到气味时就举手。结果多数同学都举了手。对于本来没有气味的蒸馏水，由于这位“权威”的化学家的语言暗示而让多数学生认为它有气味。

之所以会出现这种权威效应，是因为在权威面前，人们总是认为权威人物的思想、语言和行为是正确的，顺从他们会使自己产生安全感，以保证自己不会出错。同时，人们还有一种认可心理，即倾向于得到大多数人认可的心理。人们总认为权威人物的要求往往和社会要求相一致，只要按照权威人物的要求去做，就会得到各方面的认可。在这两种心理影响下，人们就会把权威人物说过的话、做过的事，当成是命令或榜样，从而不会轻易地违背。即使是有独立思考能力的人，

也会不自主地受到权威的影响，甚至做出一些不理智的事情。

一次，著名空军将领乌托尔·恩特要执行一次飞行任务，起飞前，他的副驾驶却突然生病了，于是临时派了一名副驾驶员做替补。由于这位替补非常崇拜恩特这位传奇式的将军，而且之前从来没有跟他一起飞行过，所以，这名替补感觉非常荣幸。

在起飞的过程中，恩特哼起歌来，并且随着歌曲的节奏头也在点。这个副驾驶员以为恩特是要他把飞机升起来，尽管当时他清楚地知道飞机还远远没有达到可以起飞的速度，也稍微迟疑了一下，但是他并没有提出疑问，他认为恩特将军的判断是不会出错的。于是，他把操纵杆推了上去。结果由于速度太慢，飞机的腹部撞到了地上，螺旋桨的一个叶片割入了恩特的背部，导致他终身截瘫。

这种现象被航空工业界称为“机长综合征”，就是在很多事故中，机长所犯的错误都十分明显，但飞行员却没有针对这个错误采取任何行动，最终导致飞机失事。这就是太迷信权威而没坚持自己的判断，最终导致了悲剧的发生。

权威效应的这种巨大影响可以为我们的说服过程所服务。在人际交往中，想引导或者改变对方态度，说服对方同意自己的观点时，可以把权威之言放在关键时刻摆出。多数情况下，权威的力量要远远胜过你自身的力量。

赵鑫是一名防盗门推销员，有一次约见一位客户，客户要求赵鑫9:00准时到自己家，并带上详细的资料。电话中，赵鑫感到客户要求比较严格，是一个比较难应付的客户，于是赵鑫做好了全面的准备。

在向客户介绍商品性能的时候，赵鑫说得特别详细。对于客户的疑问，他也回答得很有条理，还用一个小本子把客户的意见记了下来。这让客户很满意，觉得赵鑫是一个细心稳重的人。

但是在交谈的过程中，赵鑫发现客户对自己的产品还是有很多怀疑，

并没有完全相信。于是，赵鑫拿出一份产品的市场调查报告给客户看，使客户了解自己产品的真实销量。此外，为了让客户深信不疑，赵鑫还拿出了产品的认证证书，以及很多在国际上获得的奖状，还有权威专家的推荐。这一套攻势下来，客户终于消除了疑惑，很放心地购买了他的产品。

很明显，赵鑫自身的力量并没有一系列的权威认证有说服力，权威认证助他最终谈成了生意。

在社会生活中，权威效应是一种司空见惯的心理现象。只要有权威的存在，就很有可能会出现权威效应。想要说服他人时，要善于利用权威的力量，把权威之言留在关键的时刻，从而成功达到引导或改变对方的态度和行为的目的是。

## 唤起恐惧

他恐惧什么，就唤醒什么

学心理，用心理

利益是能够说服人的一个有效着眼点，恐惧也是。

在说服一个人之前，不妨多了解一下，他恐惧什么，就唤醒什么。

一些鼓励戒烟的广告会通过展示吸烟带来的危害——如吸烟可能导致肺癌、会导致口腔疾病，怀孕妇女吸烟会影响胎儿的健康等，来告诫人们不要吸烟，这些展示通常会起到一定的效果，因为这些危害唤起了人们对吸烟的恐惧。心理学家研究表明，在说服他人时，唤起他人的恐惧可以成功达到说服的目的。

心理学家班克斯和萨洛维让那些没有做过乳腺 X 光检查的 40~46 岁妇女观看一个关于乳腺 X 光检查的录像。在那些接收到积极信息（强调做乳腺 X 光检查能够帮助你及早发现疾病以挽救你的生命）的人中，只有一半的人在 12 个月内去做了乳腺 X 光检查。但是在那些接收到恐怖结构信息（强调不去做乳腺 X 光检查会使你付出生命代价）的人中，有 2/3 的人在 12 个月内去做了乳腺 X 光检查。

同样的沟通目的，却因正、负两方面的表达方式不同而产生了不同的说服效果。更重要的是，负面信息更有效。负面信息让人感到恐惧，如果了解对方内心所恐惧的东西，进而唤起对方的恐惧，那么说服或许会变得容易些。

现在我们以《触龙说赵太后》为例，来解读如何利用恐惧来说服他人。

赵太后刚刚执政，秦国就加紧了对赵国的攻势。于是，赵国向齐国

求救。但是，齐国要求赵国把长安君送来作人质，他们才肯出兵。长安君是赵太后唯一的儿子，赵太后不肯答应。大臣们极力劝说，赵太后非常恼怒地斥退了劝说的大臣。

此时赵太后是处于一种非常情绪化的状态下，若再有人上前劝说，赵太后势必会十分反感，不肯听取他的意见，而触龙也深知这一点。

### 1. 消除障碍，获取机会。

左师触龙去见太后，太后在大殿气冲冲地等着他。触龙进门后慢慢地小步走到太后跟前，向太后谢罪说：“我的脚有毛病，不能快步走。好久都没见您了，我怕您玉体欠安，所以来看看您。”太后说：“我的身体也不行了，得靠车子才能行动。”触龙又问：“您每天的饮食应该没有减少吧？”太后说：“不过是吃点稀饭罢了。”触龙说：“我前一段时间也很不想吃东西，后来每天散一会儿步，走上三四里路，就稍微增加了一点食欲，身体也比以前舒畅多了。”太后说：“我没法像你那样啊。”这时候，她的怒气比刚才稍微消减了一些。

触龙没有直接指明来意，而是从生活起居等小事入手，逐渐消除了赵太后的怒气，为进一步的说服做铺垫。

### 2. 引起共鸣。

他说：“老臣有一个年龄最小的儿子舒祺，很不成器，但是我已经衰老了，私下很疼爱他，希望他能充当一名卫兵，来保卫王宫。为这事，我特意冒死来向您请求。”太后答道：“好吧。他多大了？”触龙说：“十五岁了。虽然年龄小点，但是，我还是希望在我没死之前把他托付给您。”太后问：“你们男人也那么疼爱小儿子吗？”触龙回答说：“比女人还厉害呢！”



触龙用自己对小儿子的疼爱，唤起了赵太后的共鸣，也为下一步的说服埋下伏笔。

### 3. 转入主题。

太后说：“我们女人都对小儿子格外疼爱。”触龙说：“我私下认为您对燕后的疼爱超过了长安君。”太后说：“你说错了，我对燕后的疼爱远远赶不上对长安君啊！”触龙说：“父母疼爱自己的孩子，就必须为他们的长远利益考虑。您当初把燕后嫁出去的时候，拉着她的脚哭，不想让她走，想着她嫁那么远，您十分难过。当时的情景真是又伤心又感人啊！燕后走了之后，尽管您很想念她，但还是在祭祀时祈求她不要回来。您这样做难道不是为她的长远利益考虑，希望她有子孙能相继成为燕王吗？”太后说：“嗯，确实是这样。”

说到疼爱子女的问题上时，触龙话锋一转，故意说赵太后爱燕后超过了爱长安君，用激将法逼赵太后说出了溺爱长安君的实情。

### 4. 暗示铺垫。

触龙又说：“从现在的赵王往上推三代，直到赵氏从大夫封为国君为止，历代赵国国君的子孙受封为侯的人，他们的后嗣中还有继承封爵的吗？”太后说：“没有。”触龙又问：“不只是赵国，其他诸侯国有这种情况吗？”太后说：“这我还没听说过。”触龙说道：“这大概就是，祸患来得早的就落到自己头上；祸患来得晚的就会累及子孙。难道这些国君的子孙就一定都不好吗？不是的。只因为他们享受尊贵的地位和优厚的俸禄却对国家毫无贡献，并且他们又拥有很多奇珍异宝，危险的降临就在所难免了。

在这一部分，触龙以赵国和各诸侯国的子孙为例，暗示赵太后对长安君的溺爱对他并没有什么好处。

## 5. 唤起恐惧。

现在长安君的地位也很尊贵，您还把很多肥沃的土地封给他，赐给他很多宝物，可是如果不趁这个机会让他为国家做点贡献，有朝一日您不在了，让长安君凭什么在赵国立身呢？我觉得您为长安君考虑得太短浅了，所以认为您对他的爱不及对燕后啊！”太后说：“好了，你愿意把他派到哪儿就派到哪儿吧。”于是，长安君到齐国作人质，齐国派兵援救赵。

最后，触龙把长安君现在所处的境况分析了一下，说明他现在的处境有可能会给他带来杀身之祸。这样，就成功唤起了赵太后的恐惧，从而说服了赵太后。

在说服他人的过程中，如果说服信息能成功唤起对方的恐惧心理，那么，说服的目的就很容易达到。所以，在说服他人之前，不妨对对方多进行一些了解，他恐惧什么，就唤醒什么，这样可以极大提高信息的说服力。但需要注意的是，恐惧力量要适度，并且仅仅是为了说服的目的，而不是不正当的目的。

## 好心情效应

### 情感比理智更重要

#### 学心理，用心理

当人们在心情好的时候，更倾向于帮助他人。心情好的时候也更容易接受他人的意见。

当人们有好心情的时候，他们会觉得这个世界的所有东西都是美好的，他们会更快做出决定，而且做决定时也更冲动，更多地依赖外周线索。

在需要说服他人的时候，可能我们说得口干舌燥，甚至歇斯底里也达不到想要的结果，这并不一定是我们的语言缺乏说服力，还有一个因素是有没有掌握沟通的时机，即对方的心情处在什么状态。因为一个人心情的好坏会直接影响他的行为。这就是心理学上的好心情效应。

心理学家为此设计了一个实验，证明心情的好坏对人的行为的影响。实验分两种情况进行，一种情况是实验者在人们使用公用电话之前，在电话亭中放入10美分硬币，另一种情况是没有在电话亭里放钱。当来电话亭里打电话的人打完电话，从电话亭里出来的时候，实验者抱着一堆书籍之类的东西从他们跟前走过，而且故意让书掉到地上。实验者观察在这两种情况下，帮助他捡起掉在地上的书本的人数是否会有差别。

结果显示，在第一种情况下，也就是在电话亭里捡到钱的人当中，有90%以上的人帮实验者捡起了书；在第二种情况下，即没有在电话亭里捡到钱的人当中，只有5%的人帮忙捡起了掉在地上的书本。

可见，被试在捡到钱，心情愉悦的情况下更愿意帮助他人。对于说服来说同样适用，人们在心情好的时候，更容易接受他人的说服性观点。

心理学家贾尼斯和他的同事在一项研究中让一些被试阅读一些说服力信息，其中一些被试在阅读的时候可以享受花生和可乐——可以让其心情好，而另一些被试则是单纯的阅读。结果前一组被试会更容易地被这些说服力信息所说服。

类似地，心理学家加利佐和亨德里克发现，当肯特州立大学的学生听着令人愉快的吉他伴奏的民歌时，比听无伴奏的民歌更容易接受别人的一个观点。

好心情之所以可以增强说服力，一方面是它有利于个体进行积极的思考，另一方面是因为它与说服信息相互关联。当人们有好心情的时候，他们会觉得这个世界的东西都是美好的，他们会更快做出决定，而且做决定时也更冲动，更多地依赖外周线索；相反，心情不好的人在做决定之前会更多地反复考虑，所以他们很难被无力的论据动摇。所以说，有时候情感比理智更重要——当你在说服一个人的时候，如果你的论据不够有力的话，你最好先设法使对方有一个好心情，然后他们才有可能不假思索地对你的信息产生好感。

老苏的女儿成绩很优秀，在数学奥赛中拿过两次奖，眼看着女儿马上要升高中了，市实验中学是老苏女儿的首选。可是市实验中学对学生的户口有限制，而老苏的女儿属于超生，户口问题一直没有解决，很可能因为户口问题而进不了实验中学，这可急坏了老苏一家。

后来老苏听一个朋友说他上司的老婆是市实验中学的党委书记，老苏就想托关系请她帮忙，但是这层关系太远，老苏苦于没有机会结识他们。就在这时，老苏听朋友说上司的母亲要过八十大寿，打算大办，于是老苏决定随朋友一同去给老人家贺寿。

老苏以朋友的名义买了一份贺礼，并且经朋友介绍见了朋友的上司和他的妻子，对方很开心，因为他们觉得寿宴来的人越多越好。老苏知道今天的主角是老寿星，于是就靠近围在老人家周围的人群里听老人家

和旁边人聊天。老人后来说起了她年轻时在陕西插过队，并且非常喜欢那里的信天游，而老苏正好是陕西人，是从小唱着信天游长大的。于是，老苏自告奋勇地给老人家唱了几首纯正的信天游，听得老太太非常高兴，并向儿子媳妇夸老苏唱得好。

就这样，老苏和朋友上司夫妇的关系一下子拉近了，老苏趁机向女主人说起了自己女儿的情况，还把女儿获得的奖项都说了一遍。女主人说学校还是希望招进优秀人才的，于是带着老苏认识了来参加寿宴的招生领导。就这样，老苏女儿的升学限制问题解决了。不久，老苏女儿以优异的成绩升入了市实验中学。

老苏选择了一个合适的时机——老人做寿的时候去登门拜访。寿宴是喜庆、热闹的场所，主人心情愉悦；寿宴上，老苏的几首信天游又博得了老太太的欢心。在这种情况下，老苏提出的要求主人很自然地就答应了。

即使是面对最棘手、最敏感的问题，当选择对方心情好的时候与他沟通，通常也很容易与对方建立一个积极和谐的交流情境，获得对方的理解。因此，我们与人沟通、说服对方的机会很多，要学会利用好心情效应，找到与对方沟通的最佳时机，以达到出奇制胜的沟通效果。

## 态度依从

只要付诸行动，信念就会变化

### 学心理，用心理

当人们做出了某种行为时，他的态度就会朝认可这种行为的方向变化。

如果你一时无法改变对方的态度，那么就让对方尝试着去付出点行动——行动一发生，态度也会跟着转化。

心理学家研究发现，一个人的行为会影响和强化他的态度。一旦人们通过较小的努力做出了某种行为，便会发生态度上的变化——认为自己是认可和接受这种行为的，从而会进一步做出更多、更深入的这类行为。这就是心理学上的行为效应。

美国斯坦福大学的心理学系教授菲利普·津巴多设计了一个模拟监狱实验，要求志愿者在其中待上两周时间。津巴多用抛硬币的方式，指派一些志愿者做狱警——他们可以穿着警服、佩带警棍等用具，并且可以按照狱警的规则行事。另一些志愿者则扮演犯人——他们穿着令人羞耻的衣服，并被关在单人牢房中。在经过了一天愉快的角色扮演之后，志愿者和研究者都进入了情境。狱警开始贬损犯人，并且一些狱警扮演者开始制造残酷的侮辱性规则。扮演犯人的志愿者开始崩溃、造反，或者变得冷漠。结果在实验之后的第六天，实验不得不放弃了，原因是参加实验的志愿者越来越分不清现实和幻觉、扮演的角色和自己的身份，这个创造出来的监狱正在同化志愿者。

还有一些心理学实验，同样证明了行为效应的存在。

在一项研究中，研究人员让学生观察他人遭受电击，并要求一些观察者在电击到来的时候模仿被电击者的痛苦表情。实验结果显示，相对于那些没有模仿被电击者痛苦表情的学生而言，当看到电击时，这些扮苦相的学生出汗更多并且心率更快。他们更真实地体验到了被电击的感觉。

心理学家韦尔斯要求大学生们在收听广播社论时，上下或左右摇头，告诉他们这是为了检测耳机的性能。那么谁最有可能认同那篇社论呢？研究发现，是那些曾经上下点头的人。韦尔斯解释说，积极的想法与上下点头是一致的，而与左右摇头是相反的。收听广播时的上下点头强化了学生对这篇社论的认同感。

把行为效应运用到人际交往中，当我们试图说服他人、想改变他人的态度的时候，可以先让其行动起来。随着他自身行为的变化，他的信念也会跟着变化。

某交友网站推出了一项新业务，用户通过充值就可以提升个人在该网站的魅力。为了鼓励广大网友积极充值，该网站举办了一个称为“魅力秀”的活动，用户通过一个小的操作——“索取和赠送种子”就可以参与这个活动。很多用户在参与了这项活动之后，会主动或潜意识地产生以下一系列的思想变化。

或许“魅力秀”这个活动挺有意思的，试试无妨。→我是比较愿意参加这个活动的，而且我的好友也有很多人参加，大家也应该都挺喜欢参加这个活动的。→嗯，“魅力秀”这个活动确实是一个很有意思、很有趣的活动，是值得参加的活动，否则我和我的朋友也不会费时费钱来参加。→哈哈！我很高兴参加了“魅力秀”这个活动。→我也邀请好友来参加吧，看看还有哪些有趣的东西吧！→原来我还可以购买礼物提升自己的魅力，我是很愿意参加这个活动的，花几元钱提升魅力值也不错哦！→既然我已经花了几元钱提升魅力值，说明我真的很喜欢这个活动，

而且也很有魅力啊，那多花几元钱就能提高好多个名次，也是不错的选择哦！……

就这样，“魅力秀”这个活动成功地影响了用户，使越来越多的用户加入到该网站的充值业务的大军中来。

该网站通过让用户亲身参与，成功地影响了用户对于该业务的态度，此项业务获得了巨大成功，赢得了丰厚的利润。

一个年轻的妈妈带着女儿逛宠物商店，女儿看上了一只小狗，非常喜欢，但妈妈并不喜欢这只小狗，不同意买。营业员看到这种情况，对妈妈说：“这样吧，您先把狗领回去，相处一个星期，如果不喜欢，可以再送回来，我们不收您任何钱。”一个星期之后，这位年轻的妈妈带着女儿高高兴兴地来送钱了。她说，通过这一个星期的相处，他们全家都喜欢上了这只小狗。

该营业员就很聪明，通过让这位年轻的妈妈付出实际行动——与小狗相处，成功地改变了她对小狗的态度，最终决定购买。

说服的过程必然和改变人们的态度分不开，如果对方的态度、立场很坚定，不妨让他从尝试、做出行动开始。



## 双面说服

好的也说，坏的也要说

### 学心理，用心理

双面说服既向被说服者提供正面信息，同时也提供反面信息。

对于文化程度、思辨能力较高的人来说，运用双面说服能起到更好的说服效果。

当我们企图说服别人改变态度或采取某种行动时，还面临着一个很实际的问题，那就是如何处理相反的观点。对于相反信息的不同处理会衍生出两种说服方式：单面说服和双面说服。

如果只向对方提供正面信息，即只介绍利于自己的赞同观点，对不同立场的观点和对自己不利的方面绝口不谈，就是单面说服；如果不仅提供正面信息，同时还提供一些反面信息，承认对立面也有可取之处，那就是双面说服。

心理学研究发现，有时候双面说服比单面说服能起到更好的说服效果。

心理学家沃纳等人在美国犹他州立大学进行了一项实验，研究说服信息对提高铝制罐头盒的回收率的影响。在没有提供任何信息的时候，州立大学的铝制罐头盒的回收率是30%；在垃圾箱上贴上一些单面说服的标签，如“请不要将铝制罐头盒投入垃圾箱！！！”时，罐头盒的回收率是50%；最后，当呈现一个有说服力的信息，同时承认并且回应了主要反对的观点时——“这样做可能会给你带来不便，但这的确很重要！！”——回收率达到了80%。

在对他人进行说服时，承认相反的观点可能会使对方感到疑惑并会削弱自己的观点，但是，这也可能使对方觉得我们毫无偏见，从而消除他们的戒心，更容

易接受我们的观点。

一位优秀的推销员准备向客户推销一块土地。这块土地靠近车站，交通十分便利，但因为附近工厂众多，每天的噪音不绝于耳。这位推销员在向客户介绍的时候，并没有单纯地说这块土地是如何的好，而是很坦率地告诉客户说：“这块地周围有几家工厂，如果用来盖住宅，居民可能会嫌吵，但这块地的价格比一般的地段便宜。”当客户看过地之后，觉得那个地方并非如他所说的那样不理想，又被他的真诚所感动，于是，这笔交易很快便做成了。

当然，并不是在说服任何人的时候都要运用双面说服，而是应该根据对方的具体特点采取不同的说服方式。第二次世界大战期间，美国心理学家曾做了一个实验，证实了这一观点。

第二次世界大战末期，美国军方需要动员士兵们保持昂扬的斗志，不能松懈轻敌，但不知道应该采取怎样的宣传手法，于是只好咨询社会心理学家。心理学家进行了一次实验：他们对一部分士兵进行“单面宣传”，强调各种对美军不利的因素，比如，日本人的斗志很高昂，所以战事必然会拖延很久；对另一部分士兵进行“双面宣传”，告诉他们尽管美军会遇到很多困难，战事会延长，但美国也可以借助盟军的优势，增强战斗力。实验前后，心理学家对士兵们均进行了问卷调查，以此比较不同提示方法的说服效果。

实验结果表明：学历在高中以下的士兵，接受“单面宣传”的人比接受“双面宣传”的人要多出15%；相反，学历在高中毕业以上的士兵，接受“双面宣传”的人比接受“单面宣传”的人要多14%。这说明，文化程度越高的人，越容易接受“双面宣传”，反之则越容易接受“单面宣传”。

文化程度高的人思辨能力较强，有自己的主见，不喜欢被人蒙蔽或受到胁迫，希望在充分掌握相反两方面的信息，经过多方权衡考虑后再做出自己的判断。对于这类人，即使有一些与说服意图相左的信息，也不妨说出来，让他们经过全面权衡后再做决定，这样效果会更好。相反，对于那些文化程度相对低一些的人，“单面宣传”的方式反而更为恰当。他们大多有较强的从众心理，不妨告诉他们，大家的意见都是这样。他们可能会认为，既然大家都这样认为，应该不会错。于是，对你所提供的信息深信不疑。

此外，社会学家研究发现，还应该根据不同的特定条件，选择不同的说服方式。当对方对你的观点持中性态度或比较赞赏的时候，采用“单面说服”的效果较好；当对方一开始就持怀疑或否定态度时，则采用“双面说服”的方法比较合适。

总之，在试图说服他人的时候，不要只说好的而不说坏的。要根据不同的说服对象采取不同的说服方式，以达到更好的说服效果。

## 登门槛现象

### 从小处开始说服

#### 学心理，用心理

人们一旦答应了他人一个较小的要求，  
对随后出现的较大要求也会答应。  
可以从小处开始，达到说服他人的目的。

《伊索寓言》中有这样一则故事：

在一个风雨交加的夜晚，一个乞丐走到了一个富人家门口。“滚开！”仆人说，“不要来打搅我们。”乞丐说：“我太冷了，我只想在你火炉上烤干衣服就行了。”仆人一想，这又不用给他东西，便让这个乞丐到厨房火炉旁烤火。乞丐把衣服烘干后，便对厨娘说：“我可以借用一下你们的锅吗？我只想用锅煮一点石头汤。”“石头汤？”厨娘说，“我想看看你怎样用石头做成汤。”她爽快地答应了。于是乞丐到路上捡了块石头洗干净后放在锅里煮。“可是，我总得放盐吧。”他自言自语地说道。厨娘答应了他的要求，后来又在他一次次的要求下先后给了豌豆、薄荷和香菜，接着又把碎肉末放到了汤里。最后，乞丐把石头从锅里捞出来，美美地喝了一锅汤。

这个乞丐很聪明，他知道如果一开始就提出想在富人家的厨房里煮汤，肯定会被拒绝，他从一个小小的要求——希望烤一下火开始，一步步地实现了自己煮汤喝的愿望。这其实是一种“登门槛”现象。

所谓登门槛现象，是指一旦一个人答应了别人一个较小的要求，当对方进一步提出更高的要求时，他为了避免给人留下前后不一致的印象，即使心里不愿意，

也会爽快地答应，因此也被称作“得寸进尺效应”。这种现象，犹如一步步地登门槛，循序渐进地达到最终的目标。

美国社会心理学家弗里德曼和弗雷瑟，于1966年做的现场实验证明了登门槛现象的存在。实验者分别来到两个居民区，劝说居民在房前竖一块写有“小心驾驶”的大标语牌。他们来到第一个居民区后，直接向人们提出了这个要求，结果遭到了大多数居民的坚决拒绝，仅有17%的居民接受了他们的要求。

随后，实验者又来到第二个居民区，召集所有居民，让他们在一份赞成安全行驶的请愿书上签字，这个要求很容易办到，几乎所有的居民都照办了。几周之后，实验者再次来到这个小区，向他们提出竖立标语牌的要求，结果竟有55%的居民同意了他们的要求。

国外的很多研究都进一步证明了登门槛现象的存在。加拿大心理学家研究发现，如果直接提出要求，多伦多居民愿意为癌症学会捐款的比例为46%；如果分两步提出要求，前一天先请人们佩戴一个宣传纪念章，第二天再请他们捐款，则愿意捐款的人数比例几乎增加了一倍。

心理学家认为，登门槛现象的产生，源于人们希望保持前后一致的公众形象的心理。人们都希望自己在别人眼中前后言行一致，不希望被别人视为喜怒无常的人。当对方提出一个微不足道的请求时，如果加以拒绝就会显得不近人情。即使对方的要求越来越过分，但为了维护一贯的良好印象，人们还是会继续答应对方的要求。再加上人们在不断满足小要求的过程中逐渐习以为常，全然不觉对方的要求已经远远背离了自己的初衷。

比如，当一个男士在追求自己心仪的女士时，他并不是一开始就提出让她嫁给自己，而是通过频繁的约会、聊天等，逐渐地建立起恋人关系，等到双方的感情达到一定程度，时机成熟的时候，他才会向她求婚。

还比如，我们到商场闲逛时，售货员并不是一见到我们就提出让我们购买他们的衣服，而是笑吟吟地让我们随意试穿。当我们试穿的时候，他们会不失时机地夸赞一番，这时我们就会不知不觉地买下这件衣服。

一般情况下，人们都不愿意接受较高、较难的要求，因为一旦做出承诺就必须付诸行动，而实现它要耗费大量时间和精力，且不易获得成功；相反，人们却乐意接受一些较小的、较易完成的要求，举手之劳便可以博回一个人情，何乐而不为呢？

所以，不要只着眼于大的、最终的目标，有时从小处开始，同样可以实现目标。

## 沸腾效应

### 反复刺激对方信服点

学心理，用心理

人们把关键因素所引起的本质变化现象，  
叫沸腾效应。

通过反复刺激对方的信服点，就能产生沸  
腾效应，说服对方。

水温升到 99 度时，还不是开水，其价值有限；若再添一把火，在 99 度的基础上再升高 1 度，水就会沸腾，可以用来发动机器、煮面等，获得潜在的经济效益。这最后的 1 度是水沸腾的关键因素，1 度能使水发生质的变化，从液体变化为气体。在心理学中，人们把关键因素所引起的本质变化现象，称之为沸腾效应。

在人际交往的沟通说服中，可以把说服对方的过程比作一锅水的烧开过程，而那令水沸腾的关键 1 度就是对方的信服点。只有通过不断添火加柴，为水加热，即反复刺激对方的信服点，才能产生沸腾效应，成功说服对方。

有一对夫妻去看房子，由于妻子很喜欢游泳池，先生在去之前告诫太太说：“你不要让业务员知道你喜欢什么，以免我们不容易杀价。”但看房的时候，妻子不经意间就流露出了对游泳池的特殊喜爱，这点被细心的业务员看在了眼里。看了几套房子后，先生都不太满意，于是说：“啊，这房子漏水。”业务员假装没有听到，对太太说：“太太你看看后面有这么漂亮的游泳池。”先生又说：“这个房子好像那里要整修。”业务员只顾着跟太太说：“太太，你看看，从这个角度可以看到后面的游泳池。”

业务员不断地说这个游泳池的事，最后太太说：“对！对！对！游泳池！买这个房子最重要的就是这个游泳池！”于是就买下了这套房子。

妻子喜欢游泳池，这就是她的信服点，业务员所利用的正是这一点。通过对对方信服点的反复刺激，说服对方变得容易起来。

有时候会碰上天生的顽固派，他们很难被任何事情打动，也习惯于拒绝那些想要说服自己的人。对于这样的人，强迫他接受自己的观点是不可能的，先从他认可的地方着手，先让他说“是”，然后再慢慢将对方引入你的话题，让对方在“是”的基础上同意。这也是刺激对方信服点的一个方法。

阿立森是一位电器公司的推销员，在他负责的区域里有一个固执的李姓工程师，该电器公司很想卖东西给他。但是，阿立森的前任找他谈了10年却一点结果也没有。当阿立森接手这个区域时，一连去找了他3年，都拿不到订单。最后，在13年的拜访和谈话之后，这个人买了几个发动机。然而，阿立森深信，如果那些发动机不出毛病的话，他会填下一张几百个发动机的订单，他对自己公司的产品很有信心。

三个星期之后，当阿立森再次兴致勃勃地去拜访这位工程师的时候，工程师以一段惊人的话跟他打招呼道：“对不起，阿立森，我不能向你买其余的发动机了。”

“为什么？”阿立森惊讶地问。

“因为你的发动机太热了，我的手不能放上去。”工程师说道。

阿立森知道与他争辩不会有什么好处，于是这样说道：“嗯，听我说，李先生，我百分之百地同意你。如果那些发动机太热了，你就不应该买。你的发动机热度不应该超过全国电器制造商公会所立下的标准，不是吗？”

工程师同意地说：“是的。”

“电器制造商公会的规定是：设计的发动机可以比室内温度高出22度，对不对呢？”阿立森又问道。

“是的。”工程师同意，“的确是，但你的发动机热多了。”



阿立森没有跟他争辩，只是问：“厂房有多热呢？”

“嗯，大约 24 度。”工程师说。

阿立森回答道：“那么，如果厂房是 24 度，加上 22 度，总共就等于 46 度。如果你把手放在 46 度的热水塞门下面，是不是很烫手呢？”

工程师不得不说：“是的。”

“那么，不把手放在发动机上面，不是一个好办法吗？”阿立森提议说。

“嗯，我想你说得对。”工程师承认说。

他们继续聊了一会儿，接着工程师叫他的秘书过来，为下个月开了一张价值 24 万元的订单。

有人说，“你要是证明给我看，我就信”。这个证明，便是对方的信服点。所以，抓住对方所相信的东西，说服便自然而然实现。

## 睡眠者效应

### 时间可以美化一切

#### 学心理，用心理

有威信的人，在当时的说服效果最好，长远来看会降低，而没威信的人，当时说服效果最弱，长远来看会提升。

很多说服信息刚开始看不到说服效果，但随着时间的推移，人们可能会无意识地接受。

很多人都有过这样的体验，自己明明很讨厌某一首被各大媒体、大街小巷播放了千百遍的口水歌，但有时候也会不经意地哼两句。

这其实不难解释，因为那首歌经过长时间地反复播放，使人们产生了睡眠者效应。睡眠者效应是在态度改变中出现的一种现象，是指说话者因威信因素产生的影响，随着时间的流逝会产生相反的效应的现象。

睡眠者效应因说话者和说话内容不同而有不同效果。如果说话者有很高的威信，那么，无论内容是什么，当时的影响肯定很大；隔一段时间后，很可能只记得说话者而不记得内容了，则说服效果大大降低。相反，如果说话者本身没有威信或很低，那么，当时的影响很低，因为人们因“这个人”而不会相信，但隔一段时间后，人们可能模糊记得某些内容，而想不起谁说的了，则这时的影响反而有了提高。

心理学家卡尔·霍夫兰和卫斯设计了一项实验，他们以大学生为被试，给他们读一篇包含“司法制度应从宽处理少年违法者”这一观点的文章。将被试分成两组——实验组和控制组。在给实验组被试读这篇文章时，由一位知识渊博、公正无私和值得信赖的人来担当阅读者，而在给控制组读时，阅读者则是一位看起来无知的、有偏见的和不负责任的人。阅读完之后，让被试对这篇文章所持的观点表态。结果发现，实验

组被试比控制组被试更倾向于赞同此篇文章的观点，认为它是“公正的、合理的”。

四个星期后，当实验者再次对被试的态度进行调查时发现，被试的态度有了明显的变化，实验组被试的赞同水平有所下降，而控制组被试的赞同水平有所上升。

那么，为什么会产生这种睡眠者效应呢？心理学家认为有三方面的原因。

一是对人的忘记比对事的忘记更快。

霍夫兰在解释睡眠者效应产生的原因时指出，由于信息的传达者——人是一个抽象的概念，记忆比较困难，而所传递的信息——事往往比较具体、形象，容易被人们记忆和回忆。所以，人们忘记沟通的来源比忘记沟通的内容更快一些，这就导致了四个星期后被试态度的明显变化。

二是信息发出者的威信效应中断的结果。

信息发出者的威信会对信息接收者产生影响，产生威信效应。也就是说，对于高威信的信息发出者，信息接收者会采取全盘接受甚至扩大信息的做法，而对于低威信的信息发出者，信息接收者会采取全盘否定甚至歪曲信息的做法。但随着时间的推移，这种威信效应会逐渐减弱，甚至消失，睡眠者效应也就产生了。

三是信息接收者“意义障碍”中止的结果。

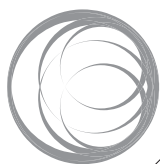
所谓意义障碍，是指由于某些心理原因而产生对信息的接收障碍。比如，信息接收者不喜欢信息发出者，虽然理解他发来的信息，但内心却不愿意接受与肯定这一信息。意义障碍多数是由信息接收者对信息发出者的情感冲突引起的，而在两者面对面时，情感冲突最明显，因此意义障碍也最为明显。随着时间的推移，意义障碍就会逐渐减弱或消失，睡眠者效应也就产生了。

很多商家就是利用睡眠者效应达到了推广自己产品的目的。比如，脑白金广告的内容十分单调，毫无新意。两个老头老太太一边跳舞一边唱道：“今年过节不收礼，收礼只收脑白金。”广告词简短、没有深意，

画面也毫无美感，甚至有些滑稽。但是，当它们一次又一次地出现在电视上时，尽管观众们很反感，但还是在怒气冲冲的情绪状态下记住了“脑白金”这个名字。随着时间的推移，记忆渐渐淡化，曾经由广告引起的不愉快情绪被淡忘，留在脑海中的只有产品的印象，这在很大程度上促进了脑白金的销售。

睡眠者效应更多的是通过时间来影响人们的，这对说服者来说，或许刚开始看不到说服的效果，但一段时间之后，人们很可能已无意识地接受了。

## 第7章



# 没有完美的关系： 情商养成

受情绪的影响，我们不敢说与他人的关系是完美无缺的。但追求完美的倾向促使人们寻找背后的原因，即情商的培养与提升。

## 能量理论

### 情绪是一种能量

#### 学心理，用心理

情绪是一种能量，遵循能量守恒定律。  
负面情绪是体内的一种能量乱流，需要  
及时排遣出去，否则，这种能量在体内会产生  
膨胀效应，成为无法控制的能量形式。

情绪，我们每个人都有，高兴、悲伤、郁闷、愤怒……这些情绪无时无刻不充斥着我们的生活。但是，我们又对情绪很陌生，究竟什么是情绪？它产生的根源何在？谁才是情绪的真正主宰者？我们对这些问题知之甚少。那么就需要我们认识情绪，解开情绪的密码，这是情商修炼的第一步。

情绪，通常被我们诠释成“喜悦”或“愤怒”等特定刺激下的种种反应，表面上是内心的感受经由身体表现出来的状态，而本质上是一股涌动的能量。用科学的术语来说，情绪其实是频率与波长不同的振动，有些快，有些慢，有些强，有些弱，有些完全不规则，有些在两个极端波动。每个人可能有上百甚至更多种的能量波动，不同种类与不同程度的能量波动代表着不同的情绪。

近些年来风靡美国的情绪能量心理学便建立在将情绪视为能量的心理原理基础之上。情绪能量心理学认为，负面的情绪导致了人体内的能量系统混乱，并成为人类所患的心理与精神疾病的根源。通过拍打等方式刺激体内的经络穴位，净化体内的能量系统，引导正面的情绪能量，便能让体内的精神能量系统恢复平衡，从而有效消除负面情绪，消除心理与精神疾病。

情绪作为体内的一种能量，遵守着一定的能量运行规则，其中之一就是能量

守恒。情绪一旦产生，就不会消失，它可以改变形式或者变成物质，但永远会留下记忆或能量场。

神经生物学家的研究发现，未解决的各种情绪能量和思想、记忆，会由体内一种担任信差的化合物——神经缩氨酸传递到身体里的每个细胞，传达我们所想到的每个念头以及感觉到的每个情绪。情绪的信息被储存在所有的器官与细胞之中，这种现象就是“细胞记忆”。因器官移植手术而移植了记忆的案例便证明了这一点。比如，一位换心人因接收了捐赠者的记忆，而侦破了一件谋杀案。一位妇女在换心手术之后，开始迷上了啤酒与汉堡，与捐赠者一模一样。

再就是，负面情绪若不能被妥善处理，便会形成一种无法控制的能量形式，这种能量形式被心理学家玛蒂娜称为“自由基能量”。这是一种类似于高度反动的自由基分子，是一种因缺少维生素C之类的抗氧化物而导致的新陈代谢毒素。这种毒素的不断累积会在体内形成一股乱流，瓦解体内的细胞电子场，引发生化反应的紊乱与故障，影响身体器官与能量系统的正常运行。

负面情绪作为体内的一种能量乱流，需要及时排遣出去，否则，这种能量在体内会产生膨胀效应，成为无法控制的能量形式。在这种情况下，一个微小的负面情绪因子，都可能引起剧烈反应。

在日本，头脑精明的董事长和厂长将自己的形象制成橡皮模具，大小高矮、面部五官和自己相差无几，将模具置于一间“出气室”内，凡心中有气没处出的工人或职员，都可以到出气室内对着上司的模具拳打脚踢，大声怒骂，将怨气统统发泄出来。出了气，心理得以平衡，工作效率自然提高了。

通过这种方法，将员工的负性情绪能量及时地宣泄出去，能促进员工情绪的

稳定。

因此，一个人不要沉溺于消极情绪之中，要有恰当的情绪排遣方式，或转移、或缓解、或发泄，总之以对自身与对他人伤害都最小为原则。

相反，若体内的积极能量越多，越占上风，就会排挤掉消极能量所占的空间，有利于协调体内的各种机能，促使身体的内在机制处于稳定的最佳状态之中。因此，要学会关注、制造与培养自己的积极情绪，从而最大限度地保障自己的充沛能量。



## ABC 理论

### 情绪是一种选择

学心理，用心理

情绪并不是外界刺激所导致的，而是人对这些刺激的反应引起的。

在社会交往中，应尽量以愉快的心情来对待各种不顺心的事。

关于情绪是如何产生的，心理学界有这样一个观点：情绪并不是外界刺激所导致的，而是人对外界刺激的反应所引起的。一个人的认知系统或信念系统，决定其面对问题时的处理方式与情绪应对方式。面对相同的外界刺激，不同的人会有不同的情绪反应，所以情绪是一个人的一种选择。美国著名心理学家艾里斯的情绪 ABC 理论证明了这一点。

ABC 理论要点是：情绪不是由某一诱发性事件本身所引起的，而是由经历了这一事件的个体对这一事件的解释和评价所引起的。在艾里斯的 ABC 理论当中，A 代表引发事件；B 代表个人的认知或信念系统，即一个人对事件的判断与评估；C 代表情绪的结果，即情绪反应。艾里斯认为， $C=A \times B$ ：引发事件和信念交互影响，最终导致结果 C。一个人虽然对 A（引发事件）无能为力，但是他可以选择自己的对应方式来建构 B（认知或信念），最终导致 C（结果）。

许多在现实中遭遇挫折的人，往往习惯于诉说这样的话：“他这样说，我就立马火冒三丈，难以控制。”“我也不想生气，可你看他那态度，我能不生气吗？”这些都是他本人对该事件的认识和解释，正是由于这种认识和解释，才会产生情绪的困扰。通过改变一个人的认知或信念系统，便可改变其情绪状况。

客观事件是情绪、情感产生的源泉，但是，情绪、情感不是客观现实直接、机械地决定的，它与我们的认知系统相关。我们的认知系统会判断外部世界的各种事件与我们的各种需要之间的联系，以及是什么样的关系。当事件符合或加强我们的内心需要时，就产生肯定的情绪；当出现的事件被判断为非己所愿时，就容易产生否定的情绪。因此，情绪和情感是通过认知活动的“折射”而产生的，认知在情绪、情感的产生中起着关键性的作用。

两个秀才结伴进京赶考，在路上遇见了一支出殡的队伍。在看到那口黑乎乎的棺材时，其中一个秀才心里不由得一惊，想到：完了，还没进考场就碰见这么倒霉的事，看见这倒霉的棺材，这不是什么好的预兆啊！于是心情一落千丈。另外一个秀才也看到了棺材，刚开始也吃了一惊，不过转念一想：“棺材”，这不就是“升官发财”吗？好兆头！看来我此次科举考试鸿运当头，高中无疑了！于是情绪高涨，十分兴奋。

在考场答卷的时候，第一位秀才老想着那口黑乎乎的棺材，心中的阴影挥之不去，结果文思枯竭，最后果然名落孙山，而第二位秀才想着“棺材”的好兆头，心情十分舒畅，于是文思泉涌，果然一举高中。

两个秀才都看见了棺材——这是客观事件，但是两人选择了不同的认知方式，从而出现不同的情绪反应：一个秀才认为棺材是霉运的象征，因而产生了负性情绪，而另一位秀才则认为棺材是“升官发财”的象征，从而产生了正性情绪。

面对同样的事件，不同的认知方式会导致不同的结果。两者的结果有时会天差地别。在社会交往中，不顺心的时候，或遇到悲哀的情景和无法避免的困难的时候，如果你怨天尤人、自暴自弃，那么你就会陷入情绪的泥淖，越挣扎陷得越深，而如果你能选择愉快的心情来对待它，那么，它很可能就变得微不足道，变得有益且鼓舞人。

比如，在单位里别人向你发牢骚，你可以选择生气，制造出种种不愉快的猜测：他在拿我出气，他看不起我，他在找我的茬儿，等等。当然，你也可以选择调整你的本能反应，你可以这样想：他只是在表达他的情绪而已，也许是心情不好，也许是有什么对我误解的原因。于是，你便能以宽容的态度谅解对方，以适当的方式处理矛盾，自己也避免了不愉快情绪的干扰。

当我们明白情绪是一种自我选择的结果之后，我们就会更加领悟查尔斯·斯温多尔的忠告：“态度比事实更重要。”快乐的心情不是我们拥有了自己想要的东西之后才能出现的东西，而是我们要选择让自己快乐然后才能得到的东西。

## 情绪辨析

### 要有真正的自知之明

#### 学心理，用心理

在社会交往中，不同的情绪反映了我们内心不同的需求。

要善于辨析自己的情绪，做到真正的自知之明。

在社会交往中，每一种不同的情绪反映了我们心理上的不同需求，也透视着我们内心的理念和价值观。只有清晰地辨析自己的情绪，才能真正做到“自知”，才能找到更好解决问题与促进人际关系发展的途径。

很多人都认为自己的情绪自己最清楚不过了，但事实并非如此。

中年男士王先生总感觉自己情绪糟糕，问他什么感觉，他的回答是：

“我感到很生气。”“我老婆常常为一点鸡毛蒜皮的小事跟我吵，我很生气；我老婆时常晚上很晚才回家，之前也不事先通知我一下，我很生气。我忘了交煤气费，过期让我多交了滞纳金，我很生气。公司这次升职提拔又没我，更生气……”。

虽然王先生知道自己的情绪不佳，但他并不了解自己处于何种类型的情绪状态——是正性的还是负性的，是健康的还是不健康的，而是用“生气”概括了自己的全部情绪。实际上，老婆为小事而朝他发火，他的情绪应该是烦闷；老婆晚回家不通知他，他的情绪应该是愤怒；交煤气费过期是他为自己的失误自责，主要的情绪应是沮丧；未能升职提拔，更多的情绪应是失落。如此丰富多样的情绪，怎“生气”二字能概括？而且，这些情绪未必都是糟糕的、不健康的情绪，不加区分地认为自己情绪不佳，将会使自己处于更糟的情绪状态之中。

心理学家温迪·德雷顿认为，大多数人都能清晰地辨析出自己所处的正性情绪与负性情绪，但并不能清晰地辨析出健康的负性情绪与不健康的负性情绪。例如：

担心、悲伤、懊悔、失望、悲哀等是健康的负性情绪；  
焦虑、抑郁、内疚、羞耻、受伤则是不健康的负性情绪。

上述所列的几种情绪是相对应的，如担心与焦虑、悲伤与抑郁等。即使是一种负性情绪，也有健康与非健康之分。比如，健康的愤怒与非健康的愤怒；健康的嫉妒与非健康的嫉妒；健康的羡慕与非健康的羡慕等。因此，清晰地辨析自己的情绪并区分其健康与否，就显得极为重要。

温迪·德雷顿为我们提供了一个简洁明了的清单：如表 7-1 所示。

表 7-1 健康的负性情绪和不健康的负性情绪的区别

健康的负性情绪	不健康的负性情绪
来自于一个合理信念	来自于一个不合理信念
导致建设性的行为	导致毫无建设性的行为
在负性情境可以被改变的情况下，促进人们尝试进行具有建设性的改变	在负性情绪可以被改变的情况下，阻碍人们尝试进行具有建设性的改变
在负性情境不可改变的情况下，促进人们进行具有建设性的判断	在负性情境不可改变的情况下，阻碍人们进行具有建设性的判断
导致现实的思维	导致歪曲的思维
促进问题解决	阻碍问题解决
帮助目标实现	阻碍目标实现

每一种不健康的负性情绪，都存在着一个与它相对应的健康的负性情绪。拿焦虑来说，与之相对应的健康情绪是担心。二者的区别可从上表所列举各项看出。信念上的差别是它们最本质的区别。焦虑来自于一个不合理的信念，而担心的感觉则来自于一个合理的信念。这两种不同的感受可以展示为下面两个连续体，如图 7-1 所示。

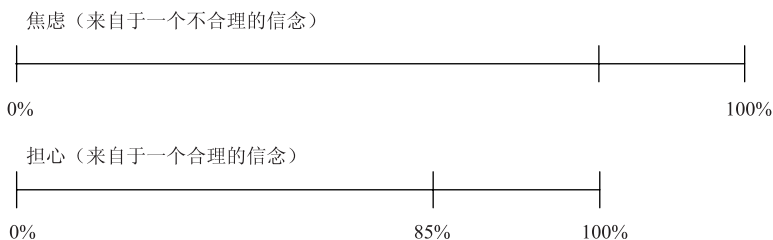


图 7-1 焦虑和担心的连续体示意图

图 7-1 很清晰地表现出，焦虑的最大强度要大于担心的最大强度。这一点，适合于作为大多健康的负性情绪与非健康的负性情绪的比较依据。

温迪·德雷顿还指出，当人拥有某个心理问题时，不会仅仅体验到一种不健康的情绪，还会以某种毫无建设性的方式采取各种可能的真实行动或是“意愿中”的行动。不健康的负性情绪可能产生的行为趋势如表 7-2 所示。

表 7-2 与不健康负性情绪和健康负性情绪对应的行为及行为趋势

负性情绪	行为 / 行为趋势
焦虑（不健康） 担心（健康）	逃避威胁，寻求那些并不能令你安心的保证 直面威胁，只寻求那些能令自己安心的保证
抑郁（不健康） 悲伤（健康）	持续回避自己喜欢的活动 在悲伤过后参与自己喜爱的活动
内疚（不健康） 懊悔（健康）	祈求宽恕 要求宽恕
受伤（不健康） 悲哀（健康）	愠怒 果断
羞耻（不健康） 失望（健康）	逃避别人的凝视，回避他人 与他人能保持目光接触，与他人保持联系
不健康的愤怒 健康的愤怒	吼叫，对他人说另一个人的坏话 果断，讨论你被对待的方式而不讲他人坏话
不健康的嫉妒 健康的嫉妒	以怀疑的态度询问他人 以开放的态度询问他人
不健康的羡慕 健康的羡慕	损坏别人获得渴望得到的东西的喜悦 努力为自己争取与之相似的东西

当我们能够清晰地辨析出自己的情绪是正性的还是负性的，是健康的负性还是非健康的负性，并能洞察出这种负性情绪背后的信念、与之关联的行为、思维等，我们便能产生真正的自知之明，这种自知之明是建立和谐的人际关系的保障。

## 情绪模式识别

### 摆脱情绪“绑架”

#### 学心理，用心理

人们往往期望事实与其所预料的一致，但当结果不如所愿时，他们常常会漠视事实，而不是去改变预先的想法，最终被情绪所绑架。

当你能够有意识地觉察自己的情绪，观察你的自动反应及其背后的情绪驱动力，便能识别出自身的情绪模式，从而更加了解自我，掌控情绪。

“情绪模式”是指人因持续受同类外界刺激的影响，而逐渐形成的一系列固定的情绪反应路径与行为结果。当遇到同样的外界环境时，情绪模式会以超乎寻常的速度迅速开启。情绪模式通常是以“每当……时”，“我就会有想法”，“我就会出现什么样的情绪”，“之后我就会有怎样的行为”的面孔出现。

吴丹是一名外语教师，她被反复出现的“失败感”所困扰。当她取得进步并顺利发展的时候，就会在很大程度上受沮丧情绪的影响。更糟糕的是，她从来无法预测什么时候会出现这些感觉。在咨询了心理医生之后，吴丹开始记录“不快”的感觉出现的情况。她特别注意在出现“失败”的感觉之前所发生的事情，自己的情绪如何，以及这种情绪的强度、持续时间。

一段时间过后，吴丹惊喜地发现自己终于找出了出现沮丧情绪的特定规律。她发现，在自己的记录本上，清晰地表明了这样的规律：每当她感到特别高兴的时候，就会出现沮丧的情绪，而且，她越高兴，就会越沮丧，沮丧的时间也越长。认识自己的特点后，吴丹开始在感觉快乐的时候特别留心，因为她知道在这种时候必须警惕出现“喜中生悲”的情况。有时她真的产生了消极情绪，也会事先有所准备。因为她知道会出现这些感觉，也就不像以前那样无助和烦躁了。



吴丹的情绪模式就是，每当她感到特别高兴的时候，就会出现沮丧的情绪。情绪模式一旦形成，会先入为主地占据我们的大脑，阻断我们的思维，控制我们的意识，强制引发本能的反应行为。这就是很多时候我们会说“我当时无法控制自己的情绪”“我也不知道为什么会感到愤怒”的原因。其实，这些情况通常便是情绪模式发生作用的时刻。在情商理论中，这种现象又叫“情绪绑架”，即情绪阻断逻辑思考中心，强制引发本能反应行为。

“情绪绑架”的结果更多的是弊大于利。正如杰萨姆·韦斯特所说，在“情绪绑架”发生时，“人们往往期望事实与其所预料的一致，但当结果不如所愿时，他们常常会漠视事实，而不是去改变预先的想法”。

在美国某城市的一小区，由于多次发生抢劫事件，当地居民都有些草木皆兵。一日，一居民外出时，出于防备，走路时格外小心。正在此时，他听到背后一声呵斥。他的第一反应是：“糟了，遇到抢劫的了！”于是，他毫不迟疑地将手伸进口袋，决定将钱包拱手相赠。其实，呵斥他的是巡逻的警察A，当警察A看到这位居民将手伸向口袋时，他的第一反应便是：“啊？！他正在掏枪！”于是，警察A立马掏出手枪，并呵斥：“不许动，否则我就开枪了！”这位居民更害怕了，本能反应是拔腿就跑，手仍然在掏钱包。警察A立即追赶。此时，居民逃跑的方向迎面赶来了警察B。就在此刻，警察A在跑动中不慎跌倒，可怕的事情就此发生了！

当警察B看到警察A持枪追赶一个面露惊恐、手插口袋看似掏枪的人时，他毫不怀疑他是一个匪徒，而正在此时，警察A摔倒了，他更坚信了自己的判断：他就是匪徒，是他向警察开了枪，把A射倒了！那一刻，当这位居民离他越来越近时，他来不及做任何考虑，本能地向这位居民开了枪！

这个发生在美国警方中的真实事件，让我们看到了情绪反应模式是如何开启

并发生作用的。经过长时间反复实践而形成的情绪模式，会发生“第一时间反击”的特点，有着极为迅速的反应速度。

摆脱“情绪绑架”的首要途径便是要识别自身的情绪模式，这是有效地管理自我反应与自我情绪的基础。在了解了自身的情绪模式之后，你还需要做的一项工作是开出一张情绪问题清单。这一项工作的实质就是对你所连续记录下来的情绪状况进行一个总结，看能否发现什么规律。

例如，每当同事一开口挑剔我的工作，我就会认为，他总是讽刺我，我要维护我的尊严。随即我出现的情绪是生气、恼怒、蔑视。紧接着，我试图反驳其观点，保护自我尊严的话便会脱口而出。

在你开出一张有关于你的情绪问题清单之后，你便可以抓住自己的问题并设定现实目标。

了解自己的情绪模式是有效情绪管理的基础与前提。当你能够有意识地觉察自己的情绪，观察你的自动反应及其背后的情绪驱动力，便能识别出自身的情绪模式，从而更加了解自我，掌控自身情绪，成为自我情绪的主人。

## 面部表情反馈

### 从改变表情开始

#### 学心理，用心理

刻意做出来的表情可以使人的自律神经系统发生变化，改变人的情绪。

好心情是可以装出来的，要改变自己的情绪，最直接的方法就是改变自己的表情。

燕波是一位刚入职场的新人，职场经历中遇到的许多困难与挫折都让她一筹莫展。这天，经人介绍后的燕波走入了心理咨询室。进入咨询室时，她眉头紧锁，声音低小，萎靡不振。她告诉咨询师：“进公司半年了，我就没有笑过，实在是太压抑了。我很怕上司，同事间复杂的关系也让我感觉到很害怕。”经验丰富的咨询师明白，像燕波这样的来访者，其实积压着太多的情绪，“大道理”是无法说服和改变她的，于是咨询师采用了一个特殊的处理思路。

咨询师让燕波把自己害怕、担心、讨厌的事情一一列举出来，结果她写了很多。咨询师告诉她：“现在把你列举的每一件事情都读出来。但是要记住，每读一条的时候都要刻意表现出很高兴的样子，并发出‘哈哈’两声。”燕波听了大惑不解，但她还是照着咨询师的方法做了。很出乎她的意料，读着读着，她也忍不住笑出声来。这样的笑声居然让她的心情变得格外晴朗起来。

保持一种面部表情将引起真正的情绪，这就是心理学中的“面部表情反馈”。因此，要改变自己的情绪，最直接的方法就是改变自己的表情。

“面部表情反馈”这一术语是由心理学家伊扎德等人提出的。他们认为，脸部表情与情绪是相互关联的，情绪活动会引起面部表情内在的程序化改变，而后

面部的感觉会给大脑提供一些线索，帮助人们确定自己所体验到的情绪。同时，刻意做出来的表情也能够使人的自律神经系统发生变化，因为脸部肌肉的改变会传递讯息给大脑的感情中枢，大脑接收到讯息之后便会分泌化学物质，产生快乐或忧伤的情绪感受。当这些情绪再被传回大脑时，会加强脸部表情。

心理学家艾克曼的实验也证明了这一点。在10年间，他与同伴完成了4个实验，其中一个是在西苏门答腊岛上的米南卡包进行的。当人们按照他们的指令做出某些肌肉运动时，便会出现生理变化，而且大多数人都感受到情绪。在另一个专门针对微笑的研究中，他发现，做出微笑的表情会使大脑产生喜悦的情绪变化。当然，并不是任何一种微笑都有作用，而是只适用于那些真正代表喜悦的微笑。

针对面部表情与情绪之间的这种相互关联性，艾克曼教授一语中的：“保持一种面部表情将引起真正的情绪。”由此看来，通过刻意做出的表情来刺激生理变化，制造情绪，虽然不是人们通常情绪产生的动机与情绪体验的方式，却是一种有效的、确实存在的情绪产生方式。

因此，好心情是可以装出来的，要改变自己的情绪，最直接的方法就是改变自己的表情。当你心情不好时，试着做出微笑的表情，你会感觉到你的情绪产生的积极变化。让我们看看美国心理学家霍特举过的一个例子。

有一天，他的朋友弗雷德感到意志消沉。他通常应付情绪低落的办法是避不见人，直到这种心情消散为止。但这天他要和上司举行重要会议，所以决定装出一副快乐的表情。他在会议上笑容可掬、谈笑风生，装成心情愉快而又和蔼可亲的样子。令他惊奇的是，他不久就发现自己不再抑郁不振了。弗雷德不知道，他无意中采用了心理学研究方面的一项重要新原理：装作有某种心情，往往能帮助我们真的获得这种感受——在困境中较有自信心，在事情不如意时较为快乐。

这就是心理学中“弄假成真”的玄机所在。美国著名教育家卡耐基也极力提倡这种“弄假成真”的方法，他说：“假如你‘假装’对工作感兴趣，这态度往往就使你的兴趣变成真的。这种态度还能减少疲劳、紧张和忧虑。”

快乐是不能强迫的，解决这一问题的关键就在于——行动起来！很多时候，只要行动起来，生活就能充满阳光。

例如在郁闷时、心情烦躁时，改善周边环境，收拾干净自己的住所，把自己的房间装扮一新；亲自炒几个自己爱吃的小菜，如果有可能，最好把朋友请过来一起分享；买一盆既好看又好养的花，放在自己经常能看到的地方；参加一些社会交往活动，如聚会、健身班、绘画班等；有选择性地买一些既便宜又好听好看的CD和DVD，在自己的小屋里看看大片、听听音乐自娱自乐一番等。

所有这些方法的一个核心宗旨就在于积极调动起你身体里的每一个细胞，不要让它沉浸在低沉的情绪状态之中。虽然这些方法与你起初的心境情绪相悖，看起来都有点“装”，但行动起来，打开心灵窗户，阳光便会照进来，你的心情才可能晴朗起来。

## 加法思维

多看得到的，少看失去的

学心理，用心理

多看自己得到的，少看自己失去的。  
当你将注意力的焦点定格在自己所失去的东西上，以及自己所经历的不幸、压力、烦恼上时，你的天空便是灰暗无光的。

“得到亦失去，失去亦得到”。不管是在人际交往中还是在生活中，赢取良好心态的关键就在于运用“加法思维”——多看自己所得到的，少看自己所错失的。在心理学中，“加法思维”是一种极为提倡的思维方式，它有利于人们形成正向的思维，保持开朗明快的心境与情绪，促进问题的顺利解决。

日本的春山茂雄曾写过一本《脑内革命》的畅销书，该书的主要论点便是要求人们进行加法思维。比如今天你被老板大骂一通，那么你应该这样想，老板是信任我的忍耐力和精神修养的，老板是重视我的行为的。与加法思维相反的是减法思维或负思维。同样是挨骂，有的人被骂了一通之后马上精神萎靡，忧心忡忡。老板是左右看我不顺眼，老板这样做贬损了我的价值……

研究发现，运用加法思维时，脑内会分泌出有利于身心的荷尔蒙——脑内吗啡，可以帮人迅速摆脱痛苦，使人心情舒畅，处于最佳的精神状态；在运用减法思维时，脑内则会分泌出有害身心的毒性荷尔蒙，破坏人的身心健康。

不幸的是，很多人都会陷入减法思维之中，以至于现代人的忧郁症状越来越严重，甚至忧郁症还被世界卫生组织预言为人类“21 世纪第三大疾病”！此现象的严重性可见一斑。

有一位年轻人，在大学即将毕业时报考了研究所，并同时找到了一份较为理想的工作。然而，命运之神并没有一直青睐他，他研究所没有考上，也丢了这份工作，连女朋友也跟他提出了分手。遭遇如此挫折的他从此变得一蹶不振，心灰意冷。

一日，在一位朋友的劝说下，他走进了心理咨询室。他向心理咨询师忧愁地说：“我的研究所没了，工作也没了，女朋友也离我而去，我现在一无所有！”在听完年轻人的倾诉之后，咨询师微笑着询问了他几个问题：

“怎么会一无所有呢？”“想一想，5年前，你有大学文凭吗？”“没有。”“对啊，与5年前的你相比，你现在多了一张名牌大学的文凭啊！”

“5年前的你，有一技之长吗？”“没有。”“对啊，与5年前的你相比，你现在有了一定的工作实力与社会基础，比起5年前好多了！”

“5年前的你，有女朋友吗？”“没有。”“所以，与5年前的你相比，你多了一次宝贵的感情经历与人生体验，而且，你还在大学里交到了许多知心朋友，积累了许多人脉资源。与5年前相比，你已经很富有了啊！”

接着，咨询师高兴地对他说：“你看，这些年你虽然失去了一些，但得到了更多，在你的生命中，多了许多原本并不存在的东西。这些都是你宝贵的财富，你应该高兴才是啊！”

咨询师的一席话让年轻人茅塞顿开，心情也格外晴朗起来。

客观环境并不能决定我们的生活，起决定力量的是我们自己。你看待问题的方式决定了你的心情指数与生活状况。当你将注意力的焦点定格在自己所失去的东西上，以及自己所经历的不幸、压力、烦恼上时，你的天空便是灰暗无光的；当你换一种思维，将注意力的焦点定格在自己所拥有的东西上时，你便会收获到许多意想不到的惊喜与感动。

加法思维要求人们多从积极乐观的角度来看待自己所拥有的东西，即使在经

历不幸、烦恼、压力等不良情绪时，也要从另一个角度体验其带给自己的成长与历练。

举例来说，岁月的流逝必然带走许多东西，同时也会给我们增加许多东西。运用减法思维的人会说，“我们又要少活一年了，惨啊！”然而，运用加法思维的人则会说，“我们又多生活了一年，太好了！”同样是生活一年，运用减法思维，则会越减越少，使人的一生充满危机与压力，而运用加法思维，则会越加越多，使人的一生充满满足与欢乐。

再比如，一个人一生都在用减法思维，当他 20 岁时，他说：“我失去了童年。”当他 30 岁时，他说：“我失去了浪漫。”当他 40 岁时，他说：“我失去了青春。”当他 50 岁时，他说：“我失去了幻想。”当他 60 岁时，他说：“我失去了健康。”

试想，如果运用加法思维，他将会有不同的看法与心态。当他 20 岁时，完全可以去想自己正拥有着令人羡慕的青春；当他 30 岁时，可以因自己所拥有的才干而自豪；当他 40 岁时，他收获了成熟的人格魅力；当他 50 岁时，他因有丰富的人生经历而富有；当他 60 岁时，他因能听得进不同意见而拥有快乐。

心理学家米切尔·霍德斯曾经说过：“我们周边的环境从本质上说是中性的，是我们给它们加上了或积极或消极的价值，问题的关键是你倾向选择哪一种。”加法思维便是人们分析问题、解决问题时应当选择的思维方式，也是人们从平凡的生活经历中获取积极的体验与幸福生活的关键。



## 情绪传染

### 不要被他人的情绪所左右

#### 学心理，用心理

情绪会像瘟疫一样，由一个人传染给另一个人。

敏感性和同情心越强，或是善于察言观色的人，通常更容易受他人情绪的影响与传染，而且这种传染过程是在不知不觉中完成的。

作为社会人，我们很多时候都需要与他人打交道。他人的情绪，他人处事的态度等，都会直接影响到我们自身的情绪。情绪会像瘟疫一样，由一个人传染给另一个人。

一天，老李由于工作中出现了一次失误，被心情糟糕的领导狠批一顿。他心里很不痛快，憋了一肚子火，回家后看见老婆只顾看电视，饭还没做好，就朝老婆大吼一通。他老婆觉得窝火，恰好儿子放学回家，一眼便看见儿子身上脏兮兮的，便不问青红皂白，将儿子一顿臭骂。原来，儿子是不小心摔了一跤才将身上弄脏的，被母亲奚落之后，儿子心里更是难受了，转过身朝着自家的狗就是一脚。可怜的小狗撒腿就跑，仓皇逃到大街上，正好遇上一辆汽车驶过，司机为了避让狗，却不小心将旁边正在玩耍的小女孩轧死了。

这个案例虽然很极端，但反映的却是生活中普遍存在的“情绪传染”现象。情绪传染是我们情绪产生的一个重要途径。心理学家巴萨德教授曾将人视为“情感导体”，因为人们在相处、工作、交往时总会带着各自的情感因素，包括性格特点、情绪乃至情感经验。

美国洛杉矶大学医学院的心理学家加利·斯梅尔的实验证明了这一点。他将一个乐观开朗的人和一个整天愁眉苦脸、抑郁难解的人放在一起，不到半个小时，这个乐观的人也变得郁郁寡欢起来。加利·斯梅尔随后又做了一系列实验证明，包括喜怒哀乐在内的所有情绪都可以在极短的时间内从一个人身上“传染”给另一个人，这种传染力速度之快甚至超过一眨眼的工夫，而当事人也许并未察觉到这种情绪的蔓延。

在情绪的传递与传染中，有的人是显而易见的“元凶”，这种人通常很喜欢表达自己的情感，他们无论有什么样的情绪，总是能通过语言或肢体很快传染转嫁给他人。心理学家指出，这种人能够轻而易举地让别人感受到自己的情绪状态，而且往往在人际交往中占据主导地位 and 上风。

还有一类人，总喜欢让别人与他们同悲同喜。他们在情感方面占有强势，影响别人的情绪会让他们很有成就感。他们就如同蚂蟥吸血一般，通过绵延不绝、反反复复、颇有戏剧意味的申诉来侵蚀你的意志，于不经意之间就瓦解了你的精神防线。这种状态在心理学上被称为“情绪传染综合征”，是一种过于以自我为中心的病症。这种病还容易被泛化，有的人在单位遇到不高兴的事情后，回家后看家人也不顺眼。这是一种轻微的心理障碍，普遍存在于职场人士之中。

另外还有一部分人，则在情绪传递过程中处于劣势，他们极易受到他人情绪的传染、影响与控制。研究发现，敏感性和同情心越强，或是善于察言观色的人通常更容易受他人情绪的影响与传染，而且这种传染过程是在不知不觉中完成的。

由于女性在其成长过程中接受的培养与教育，使她们更注重与他人的协调，也更需关注他人的情绪，因此女性对于他人的情绪更为敏感。最新的一项调查研究表明，被访问的500多对夫妇中，丈夫对于妻子情绪的影响非常深，妻子甚至就是丈夫喜怒哀乐等情绪反应的一面镜子，而妻子对于丈夫的情绪影响却没那么显著。一个下班回家愁眉不展的丈

夫会令妻子心神不宁，而当妻子脸色转阴时，丈夫或许没有那么敏感地迅速察觉。

一项调查显示，在职场上升迁，或是工作较有成就的人，绝大部分都是高情商的人。他们在情绪上具有稳定性，不仅能很好地控制自己的不良情绪，而且对别人的负面情绪也具有良好的免疫力。

避免负面情绪传染的方法有很多。首先，如果可以的话，应该尽量远离消极的人；其次，如果无法远离，尽量学会与消极的人相处；最后，凡事要有主见，且要培养积极乐观的人生态度。此外，还可以用一些很管用的话，比如，“咱们干吗不聊点儿别的呢？”以及一些能够让你恢复镇定平静的自我心理暗示，比如默念：“我才不会理会这些风言风语呢。”另外，还有一些保护措施：有效掌控你的身体语言；在脑子里给自己砌上一堵防护墙；把握好社交生活的平衡；坚持多一点、少一点原则；当你手足无措时，尝试暂时回避的方法；坚持相信这样的事不会发生在自己身上，而你有能力处理好这样的事情。

总之，要学会控制自己的心情，而不是让别人决定你的心情，加强自己对别人坏情绪的免疫力，只有这样才能在与人交往时拥有好心情。

## 感知他人情绪

### 破译情绪交流的密码

#### 学心理，用心理

对他人情绪的识别或感知能力是情商的一部分。

一个情商高手应该能以敏锐的观察力来捕捉对方身体所透露的讯息，懂得察言观色，懂得通过察觉他人的情绪来解读他人心意。

著名心理学家戈尔曼博士通过大量的实验证明，人的情绪智力（情商）是一个包含着多个层面丰富内容的概念，其中，对他人情绪的识别能力是一项重要能力。这种能力是在情感的自我知觉基础上发展起来的，是一种重要的情绪感知能力，即通过捕捉他人的语言、语调、语气、表情、手势、姿势等，快速地、设身处地地对他人的各种感受进行直觉判断。

对他人情绪的识别或感知能力会影响一个人的学习、工作与生活的成功或失败，它使人们之间能相互理解，使人与人之间能和谐相处，有助于建立良好的人际关系。同时，如果能够感知到他人的情绪，这些情绪在我们的意识当中很可能也有迹可循，我们就可以利用这些线索更好地理解自己的情绪，利用这些信号更好地关注自己的情绪。

作家斯丽雯是一位文静的女人。她比较讨厌的一件事情就是去社交场合，因为她发现大多数人不是令人感到乏味就是只顾他们自己。但当她某次遇见了一位重要的图书出版商时，她的这种看法改变了。

她提及这件事情时，这样讲道：“如今，我明白了他的优秀与受人尊敬的原因。我们初次见面时，他便立即关心我的情况。他两眼注视着我，观察着我的面孔，留意我在交谈中出现的细微的情绪变化。在我所遇见的男人中，像他这样敏锐地关注他人而不是自吹自擂的人真是不多。

尽管他比别人更有这样的资本。”

当这位出版商听到斯丽雯对自己的评价时，他惊异地说：“我一直以来就是这样了解别人的，通过仔细观察与感知我遇见的那些人，我已经很了解我自己了！”

可见，对他人情绪的识别或感知能力是了解自己、了解他人、建立良好人际关系的基础。但不幸的是，生活中的大多数人并不善于理解他人的情绪，除非别人表现得非常激烈。

阿慧这些天很不开心，因为她认为这些天她的男朋友没有真正地对她好。可是，她又不直接用语言形式向男友表达这种不满情绪，而是仅仅试图用非语言形式向男友表达，她皱眉、瞪眼，还提高嗓门讲话，可男友仍然没有立即理解她的信息。结果，她的愤怒之火继续燃烧、升温，她继续加大非语言情绪的表达，直到男友终于感觉到她的这种“怒不可言”的愤怒情绪。然而，当男友准确接收到了信息时，她的愤怒情绪已上升到了极点，无论男友怎样解释都无法平息她的愤怒。

通常我们更注意的是他人的言语，然而据研究发现，人们在交流、传达信息时，通过语言传达的仅占7%，绝大部分信息通过面部表情、音调、肢体语言来传达。我们常常只注意到面部、肢体等的大体表情，对于一些“眼神暗示”“细微表情”“下意识动作”等所携带的大量的情绪信息，却不能准确阅读到。因此，我们能笼统地感觉到某人在生气并尽力掩饰他的愤怒，但我们不知道这种愤怒是不是冲着我们来的。

因此，一个情商高手应该能以敏锐的观察力来捕捉对方身体所透露的讯息，懂得察言观色，懂得通过察觉他人的情绪来解读他人心意。在生活中，应尝试养成察觉他人情绪的习惯，敏锐察觉并读透对方情绪。

要求自己避免去听他人声音，而是观察他人的表情与行为。假如，现在离你不远处有两个人在交流，你听不见他们说话，但可以观察到他们的面部表情。你仔细地观察他们的表情是怎样的；他们都有什么样的动作；随着交流的延续，他们发生着怎样的变化，等等。看看你能否从他们的表情与动作中猜测到他们的感觉，他们拥有什么样的情绪、拥有多少情绪，以及他们的情绪发生了怎样的变化。

观察与思考都要务求仔细、准确。将这种练习持续下来，你会发现这将会辅助你察觉和辨识他人的非语言性感觉信号，然后为这些信号命名。

培养敏锐的他人情绪识别力与感知力，需要你的用心、细心与恒心。只要有了这三心，你就能深谙察言观色的道理，破译情绪交流的秘密。

## 沉没成本效应

不可挽回，就不必纠缠

### 学心理，用心理

当一项已经发生的投入，无论如何也无法收回时，这项投入就变成了沉没成本。

当一段友情无法挽回时，就应该到此为止，不再纠缠。

假设你花了 60 块钱买了一张今晚的电影票，准备晚上去电影院看电影，不承想临出门时天空突然下起了大雨。这时你该怎么办？如果你执意要去看这场电影，你不仅要来回打车，增加额外的支出，而且还可能面临着被大雨淋透、感冒发烧的风险。可是，如果你不去，你不但损失了 60 块钱，还会错过一次看那场电影的机会。

生活中，我们常常会面临这些看似难以做出决断的两难选择。不过，如果深入剖析一下这两难，我们就会很容易地做出选择：一面是无可挽回的损失，一面是为挽回损失进行的更大的成本投入。社会心理学家指出，当一项已经发生的投入，无论如何也无法收回时，这种投入就变成了“沉没成本”。深陷过去不可挽回的事情，在心理学上被称为“沉没成本谬误”。因此，对于无可挽回的损失，就不值得我们再投入成本。

如果深陷沉没成本谬误之中时，会对一个人的心情产生极大的负性影响，但人们也经常不可避免地会遭遇到这种沉没成本。然而事实是，维持良好的人际交往需要花费较大的精力与物力，而挽救那些濒临破裂的人际关系所花的心思则会更多。所以，当一段友情无法挽回时，最明智的选择就应该是：到此为止，不再做过多的纠缠。

一位人际成功学大师说过，“每一次选择之后，我们总是要付出行动，而每

一次行动，我们总是要投入，不管投入的是人力、物力、财力还是时间。那么，在做出下一个选择时，我们就不可避免地会考虑到这些前期的投入，不管它还能不能收回，是否还有价值”。这就是人性的弱点，也是心理学上一直在深究的问题之一。

就像上面例子中的电影票一样，在人际交往过程中，你在与他人交往的前期，必然要做出一些物质和情感上的投资，而且随着你们关系的不断深化，你的人际关系投资会越来越多。你的投资越大，你就越难以放弃。

的确，面对一段即将破裂的关系，我们总是会想起曾经对它的苦心经营和维持，有时候知道挽回的可能性不大，还是会抱有幻想，甚至不惜花费更多的精力、人力和财力，企图扭转危局。你可能会把自己的这一行为解释为“念旧”，但从心理学的分析来看，你的“念旧”不是不忍割舍你们的交情，而是不愿抛弃你投入在这段感情中的沉没成本。

如果你是理性的，那就不该在人际决策时考虑到这些人际交往中的沉没成本，而是应该以一种释然的心态去看待那些无可挽回的损失。这样，才不会去经历痛苦的心灵博弈，也不会再做出更大的无效的投资。如何对待那些无可挽回的沉没成本，下面的例子会给你一个深刻的启发。

有一个青年特别喜欢收集漂亮的琉璃，一旦碰到样子特别的琉璃，无论花多少钱都要想方设法地买下来。有一天，他在跳蚤市场上发现了绝无仅有的琉璃貔貅，花了很高的价钱把它买了下来。

他把这个宝贝放在包里，兴高采烈地返家。谁知由于小偷用刀划破了包，琉璃咣当一声从包里掉下来，摔得粉碎。这位青年听到清脆的响声后居然连头也没回，继续向前走。

这时，路人对他大声喊道：“小伙子，你的东西摔坏了！”青年仍然是头也没回地说：“摔碎了吗？一定是摔得粉碎，没法修复了。那我就没必要停下来浪费时间了！”说着，他的背影消失在茫茫人海中。



一般情况下，我们肯定会对已经化为碎片的琉璃捶胸顿足、扼腕叹息，有的还会郁郁寡欢很长时间。类似地，在人际交往中，很多人会被一些已经无可挽回的交情搞得焦头烂额。其实大可不必如此，“不为打翻的牛奶哭泣”“不为摔碎的琉璃叹息”——当对交往对象的关系投入已成沉没成本时，就要果断地放弃，与其将交际投资放在他身上变成沉没成本，还不如把这份资源转移到别处去建立新的人脉。

从沉没成本效应的原理来看，你只有找到潜藏你交际圈中的那些沉没成本，并抛弃它对你的心灵束缚，才能够不被交际所累，从而更好地去经营和管理你的人际圈子。

## 逆境情商

### 成功者的神经都很强大

#### 学心理，用心理

在面对逆境和挫折时控制情绪，并将不利局面转化为有利条件，就是逆境情商高的表现。

一个人逆境情商与挫折耐受力的高低在很大程度上取决于他对挫折所持有的挫败感容忍度的高低。

不同的社交情境需要不同的处理方式，这考验着情商的应变能力，比如逆境情商如何。所谓逆境情商，是指用以衡量人们在面对逆境和挫折时控制情绪，并将不利局面转化为有利条件的能力。

“逆境情商”是近年来心理学家与教育学家提出的一个概念，在过去 10 多年进行的 1500 多项有关于“逆境情商”研究的结果均显示，逆境情商高的人有着较强的意志力与抗挫力，手术后康复快，工作业绩也比逆境情商低的人高出几倍，在单位中升职升迁的速度也较快。

美国斯坦福大学的医学家曾对 65—75 岁之间的老人进行过一项调查，调查结果表明，心力强盛的人比心力交瘁的人平均多活 4.8 岁。所谓心力强盛，突出表现在三个方面：一是为完成某项事业而活，即使已老却仍忘年地工作，不知疲倦，总觉得自己年轻；二是为完成某种责任而活，或为后代求学，或为老伴有依靠等，总觉得自己应该努力地去工作，积攒财富，干什么都觉得有滋味；三是以平静的心态对待包括疾病在内的各种人生挫折，心理抗争力强。

最后一项的“心理抗争力”，指的便是挫折耐受力，也是衡量逆境情商的重要因素。具备这种能力的人，虽然有可能在遇到负性诱发事件时，产生担心、悲

伤、懊悔等负性情绪，但这些负性情绪是在适度与健康的范围之内的，他们很快便能以坚强的意志、长远的眼光、现实的思维来看待所面临的问题、挫折与困境。前瞻性和敏锐性地看待负性事件，以及对自身拥有的应对咨询予以客观评估，并采取具有建设性的行为反应，诸如面对并处理困难情境、有效利用时间以及拥有健康的生活、运动、工作习惯等。

一个人的逆境情商与挫折耐受力的高低在很大程度上取决于他对挫败所持有的容忍信念的高低。挫败感容忍度低的信念，指的是我们感到自己不具有忍耐事件的能力，如“我不能忍受达不到目标”。挫败感容忍度高的信念，指的是我们感到自己具有忍耐事件的能力，如“达不到目标是令人难以容忍的事情，然而，我可以忍受它”。

挫败感容忍度低的信念采用的是一种短浅的目光，扭曲事实的思维，它只会使人更为痛苦，夸大事情的严重性，用沮丧取代失望，用惊慌取代镇静，因此会更加无法忍受，以至于感觉越来越强烈。为什么会出现这样的情况？让我们对挫败感容忍度低的信念分析一下。

每一种挫败感容忍度低的信念都有两个组成部分——部分挫败感容忍度高的成分，以及完全挫败感容忍度低的成分。

举例来说，“我不能忍受达不到目标”（挫败感容忍度低的信念）= “达不到目标是令人难以忍受的事情”（非极端的、部分挫败感容忍度高的成分）+ “因此，它是无法被忍受的”（极端的、完全挫败感容忍度低的成分）。

部分挫败感容忍度高的成分并不是极端的，仅仅评估了问题中的令人厌恶的事件的难以忍受性，并不能逻辑地导致“因此，它是无法被忍受的”。挫败感容忍度低的信念的不合理之处就在于，它尝试由某个不极端的东西里推论出一个极端的结论，而从逻辑的角度来说这是完全不可行的。

克服挫败感容忍度低的信念的根本途径在于建立挫败感容忍度高的信念。挫

败感容忍度高的信念同样由两部分构成，但这两部分指的是——部分挫败感容忍度高的成分，以及对挫败感容忍度低进行否定的成分。

举例来说，“达不成目标是令人难以容忍的事情，但是，我可以忍受它”（挫败感容忍度高的信念）=“达不到目标是令人难以忍受的事情”（非极端的、部分挫败感容忍度高的成分）+“但是，我可以忍受它”（非极端的、对挫败感容忍度低进行否定的成分）。

与挫败感容忍度低的信念不同，挫败感容忍度高的信念是合理的，原因在于其非极端的对挫败感容忍度低进行否定的成分，的确能从逻辑上承接其非极端的部分挫败感容忍度高的成分。

以挫败感容忍度高的信念替代挫败感容忍度低的信念，并真正实践挫败感容忍度高的信念，你只需要强力说服自己，并且持续地说服。

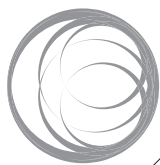
“——挫折是生活必然的一部分。所有的人都会遇到挫折不顺，但最不顺的是那些用不顺埋葬自己的人。”

“——当状况不可避免地发生且不可改变时，责怪、抱怨都无济于事，而且只会让情况更糟。”

“——不如意事常有八九，挫折来了迎上去，对它说‘是’，接纳它，忍受它，然后试着跟它周旋，输了也是赢。”

当你能这样持续地以这种挫败感容忍度高的信念说服自己时，你就会真正建立这种挫败感容忍度高的信念，从而提高自己的逆境情商。

## 第8章



# 渐行渐远的友谊： 冲突与困惑

一段关系，可能因经历、性格等而走到一起，但并不是说就可以长久地维持下去了。当矛盾和冲突不可避免地出现时，或许是关系更加坚固的润滑剂，但也可能会因此渐行渐远，关系以破裂而告终。

## 囚徒困境

### 当友谊与利益碰撞

学心理，用心理

在无法进行沟通的情况下，为了保证自己的利益，人们往往会倾向于选择牺牲他人利益，而成全自己。

减少冲突的一个很重要的途径就是增加双方的沟通。

当友谊和利益发生碰撞时，我们该如何抉择？是选择友谊而放弃利益，还是选择利益而放弃朋友之间的友谊？让我们先来看下面这样一个故事。

警察在一个严重的纵火案现场抓到两个犯罪嫌疑人——事实上，这场大火正是他们所放。但是，警方没有掌握足够的证据，只得把他们隔离囚禁起来，要求他们坦白交代。

这种情形下，每个囚犯都有两种选择：要么与警察合作，从而背叛他的同伙；要么保持沉默——也就是与他的同伙合作，而不是与警察合作。两个囚犯都知道，如果他俩能合作——都保持沉默的话，就都会被释放，因为只要他们拒不承认，警方就无法定他们的罪。

警方也很明白这一点，于是向他们提供了如下选择：如果他们都承认纵火，每人将被判入狱3年；如果他们都不承认，两人将因为缺乏证据而被释放；如果一个抵赖而另一个坦白并且愿意出来做证，那么抵赖的将被判入狱5年，还要对他施以罚款，而坦白者将被宽大处理——释放，同时还可以得到一笔奖金。

那么，这两个囚犯该如何选择？是相互合作，还是相互背叛？

从表面上看，他们应该相互合作，保持沉默，因为这样他们俩都能得到最好的结果——自由。但事实却没那么简单，他们还要仔细考虑对

方会如何选择。

A 犯不是傻子，他根本无法相信同伙不会背叛自己，然后带着一笔丰厚的奖金出狱而去，让他独自坐牢——这种想法的诱惑力实在是太大了。但他也意识到，他的同伙也不是傻子，也同样会这样设想他。

所以 A 犯得出结论，唯一理性的选择就是背叛同伙，把一切都告诉警方。如果他的同伙保持沉默，那么他就会幸运地带着奖金出狱；如果他的同伙也向警方认罪了，那么，自己反正也要服审，起码不会比不认罪判的刑重。

结果，这两个囚犯都按照自己的这番逻辑做出行动，双双坐牢。

这个情境就是心理学上有名的“囚徒困境”，用以研究在利益冲突情况下人们的选择。在囚徒困境中，双方不约而同地选择背叛而坐牢，这似乎说明了友谊根本经不起利益的考验，在面临友谊和利益的冲突时，人们倾向于选择最大限度地满足自己的利益。

然而，事实并非如此。囚徒困境有一个重要的前提，那就是双方是在信息不透明的情况下进行的选择，并且这种选择是一次性的。在这种情况下，双方若合作结果最好，但这种合作必须以信任为基础，如果缺乏信任，双方之间的合作就不可能发生。

在人际交往中，如果双方无法得到充分沟通，只凭自己的主观判断来选择维持友谊和合作，很容易使自己陷入不利的境地，所以冲突会不可避免地发生。如果能增加信息的透明度，双方就不会面临这样两难的境地，也会更加容易选择忠于友谊。所以，减少友谊和利益冲突的一个很重要途径就是增加双方沟通。

王晓和李丽是公司同事，李丽刚进公司的时候，王晓在工作上帮了她很多。李丽对王晓心存感激，渐渐地，两个人就成了好朋友，经常吃在一起，玩在一起。

随着时间的推移，李丽的工作成绩越来越突出，而按资历，王晓也

应有所升迁。这时候，公司刚好有一个出国培训的机会，按学历和能力只有王晓和李丽合格。王晓和李丽都希望获得这个难得的出国培训机会，于是两个人之间开展了一场暗战，关系也变得越来越紧张。在明争暗斗的同时，两个人都感觉失去了以往的快乐。

后来，李丽主动找王晓沟通，向她敞开心怀，说出了自己的心里话，并主动放弃了这次机会。王晓获得了出国培训的机会，同时，她得知公司有一个主管的职位空缺，于是她极力向领导推荐李丽，李丽因此也获得了升迁。就这样，王晓和李丽之间的矛盾得到了解决，她们又恢复了以往的亲密关系，而且两个人在工作上都得到了升迁。

王晓和李丽在陷入冲突对立时，并没有坚持继续对立的状态，而是积极进行沟通，面对冲突，各自做出了选择和妥协。最后，两人在协调冲突的过程中达到了双赢，既维护了两人的友谊，又获得了各自的发展。

所以，人际交往中，沟通至关重要。只有加强与对方的沟通，才能在面临诸如囚徒困境那样的两难境地时，在友谊和利益之间做出一个恰当的选择。



## 竞争障碍

### 谁输了，谁赢了

#### 学心理，用心理

即使在双方有共同利益可得的时候，人们也往往会优先选择竞争，而不是选择对双方都有利的合作。

过度地强调竞争会损害合作；反过来，努力维持并强调合作则会在一定程度上消解竞争中的冲突。

人与人之间的竞争加强了个体知觉到的差异。当一个人处于和他人竞争的情境中时，更容易引发敌对性冲突。心理学家克雷格·安德森和梅丽莎·莫罗的实验证明了这一点。

在实验中，参与者们两两配对一起玩任天堂的《超级马里奥兄弟》游戏。一半被试玩的是竞争模式（比较两人的得分），另一半玩的是合作模式（最后将两人的分数相加得总分）。实验结果显示，在竞争模式下，游戏者会更加经常而不必要地杀死一些游戏中的动物（通过脚踩或发射火球），比合作模式下游戏者发生这样行为的总数要多 61%。因此，竞争会引发较多的攻击行为。

人类和其他动物一样，具有竞争的本性，每个人都希望自己比别人强，每个人都不能容忍自己的对手比自己强。因此，在面对利益冲突的时候，人们往往会选择竞争，拼个两败俱伤也在所不惜。即使在双方有共同利益可得的时候，人们也往往会优先选择竞争，而不是选择对双方都有利的合作，这就导致了很多人际冲突的存在。

一家中型贸易公司的核心部门被分为两个组，分别由两个不同的人

带领。

卢林是第一组的领头人，他算得上是公司的元老级人物，跟着老板天南地北地打拼了很多年，虽然有时候脾气大了点，但工作能力很强，对老板也极为忠心。

第二组的领导鲁天阳是后来招聘进来的，他不仅工作能力很强，在公司的人际关系也处理得非常好，还经常向老板提出一些建设性的想法，老板也很看好他。

随着公司业务的扩大，老板打算在他们两人中选一个升任公司的副总经理。卢林和鲁天阳得知这个消息后，便各自开始了行动。

卢林自从知道有升迁的机会后，就开始对客户更加积极，对供应商更加苛刻，常常为了降两三分钱而不断向工厂压价，不顾供应商的利益。他认为这样做，公司的购货成本下降，会得到老板的认同和赞赏。没想到，在一次业务报告会议上，鲁天阳却对卢林的这种做法横加指责。

鲁天阳向老板报告说，由于卢林对工厂施压过重，造成工厂不得不对自己组的产品增加费用，而且跟公司的合作态度明显下滑；另外，过低的价格也很可能造成第一组的产品质量不过关。卢林反驳说自己是在保证质量的前提下进行压价的。老板没有说什么，只是静观其变。

最后的结果正如鲁天阳所言，在当月的产品大验货中，第一组的质检没有通过。工厂虽然愿意部分返工，但延误了时间也会造成损失。

于是，公司员工都开始抱怨卢林为了自己的利益过分压价，而这个言论的首传播者就是鲁天阳。于是，两个人的关系越闹越僵。

最后的结果是：由于返工延误了时间，这批货没能按规定的时间交给客户，客户要求赔偿损失，公司无奈地答应了。老板很不满意，自然也不会提拔他们中的任何一个人。

卢林和鲁天阳两人为了争夺公司副总经理的位置而开展了竞争，最终的结果是没有得到好处，还让公司承受了损失。

人际交往中不可避免地会出现如上述案例一样的竞争副作用，消除这个副作用的方法便是与人合作，在合作中双赢。

从前，有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐：一根鱼竿和一篓鲜活硕大的鱼。其中一个要了一篓鱼，另一个要了一根鱼竿。得到这些东西之后，他们并没有各奔东西，而是商定共同去寻找大海。他俩每次只煮一条鱼，经过遥远的跋涉，来到了海边。从此，两人开始了以捕鱼为生的日子。几年后，他们盖起了房子，有了各自的家庭、子女，有了自己建造的渔船，过上了幸福安康的生活。

如果两个人在得到各自的东西后分道扬镳，不懂得合作，那他们的结局恐怕只有双双饿死，正是他们的合作才让他们过上了幸福安康的生活。

合作精神是现代社会每个人都必须具备的素质。著名心理学家荣格提出这样一个公式：我 + 我们 = 完整的我。合作为我们每个人营造了自由的发展空间，因此，合作才是社会的主旋律。

## 厌恶事件

### 小事件引发的情绪唤醒

#### 学心理，用心理

很多微不足道的厌恶性小事，如疼痛、炎热、挫折等都可以引发人们的攻击行为。

在炎热潮湿的天气里，人们会更加急躁，高温能够增强我们的情绪唤醒和带有敌意的想法。

一些看似微不足道的小事，包括疼痛、令人不适的炎热、受到攻击或侮辱等，会让人产生厌恶性的体验，这些事件统称为厌恶事件。厌恶事件能唤起人们的愤怒情绪，诱发人的攻击行为。

疼痛可以引发攻击行为。

内森·阿兹林曾经试图研究，切断足部电击，是否可以强化两只老鼠间积极的关系。他计划先对老鼠进行电击，一旦两只老鼠互相接近，就把带来疼痛的电流切断。但让他十分吃惊的是，这个实验任务是可能完成的，因为一旦老鼠感到疼痛，马上就开始互相攻击，实验者根本来不及把电流切断。电击（或疼痛）越强烈，攻击就越猛烈。

是否只有老鼠才这样呢？研究发现，对于很多种动物，遭受的待遇越残酷，它们对同伴施加的行为也就越残忍。

疼痛同样会提高人类的攻击性。伯克维茨和他的同事对此问题进行了研究。

他们以威斯康星大学的学生为被试，让他们把手放在一杯微热的水或一杯冰凉刺骨的水中。结果，对旁边一个不断发出讨厌声音的人，那些将手放在冰水中的被试更为烦躁，并且更倾向于对此人表示不满。

炎热也可以引发攻击行为。

很长时间以来，人们都认为气候对人类行为有着影响。希波克拉底把当时文明的希腊人和现属德国、瑞士等地区未开化的野蛮人进行比较，他认为造成他们之间显著差异的原因是北欧严酷的天气。后来，英国人把他们“优越”的文化归于英格兰理想的气候，法国思想家对他们法国也有相同的看法。炎热引发攻击得到了科学家们的广泛研究。

威廉·格里菲特研究发现，相比那些在室温条件下回答问卷的被试，在炎热的房间里，完成任务的被试感觉更为疲惫，更富攻击性，对陌生人表现出更强的敌意。随后的实验发现，炎热还可以引发报复行为。

实验室条件下如此，真实世界里令人不愉快的炎热是否也会增加人的攻击行为呢？请看以下材料。

当热浪侵袭亚利桑那州的凤凰城时，那些汽车里没有装空调的司机更可能对堵在路口的车大按喇叭。

在全美棒球联赛的几个赛季中，当比赛在华氏 90 多度（约为摄氏 32 度）的气温下进行，击球手被球击中的事件比在华氏 80 度（约为摄氏 26 度）以下进行的比赛多出 2/3。在炎热的天气里，投手不会为如何投球而迷惑犹豫，他们投出的球也更多重重地打在击球手身上。

1967—1971 年发生在美国 79 个城市的暴动更多地发生在炎热的日子里。

在整个北半球，不仅酷热的日子会发生更多的暴力犯罪，在一年中较为炎热的季节里，在更为炎热的夏季，更为炎热的年份、城市或地区，也都如此。安德森等人认为，如果全球温度上升 4 华氏度（约 2 摄氏度），那么仅美国每年就会增加至少 5 万起严重的袭击事件。

真实世界里的这些情况说明，炎热带来的不适确实导致了攻击行为的发生。在炎热潮湿的天气里，人们会更加急躁，高温能够增强我们的情绪唤醒和带有敌意的想法。

当人们受到攻击或侮辱时尤其容易引发攻击行为。

日本大阪大学心理学教授进行了一项实验。在实验中，有两名被试在一项反应时测试中进行比赛：每组测验之后，由获胜者决定给失败者施加多大强度的电击。事实上，每个被试的对手都是一个设计好的电脑程序，该程序会稳步地、逐级增加电击的强度。实验的结果是，大部分真实的被试在实验中的回应方式是：以牙还牙，以眼还眼。这证明了蓄意的攻击都将导致报复性的回击。

基于这些研究结果，伯克维茨认为，厌恶事件是敌意性攻击行为最基本的诱发因素。事实上，任何形式的厌恶事件，比如希望破灭、人身侮辱、躯体疼痛等，都可以激起情绪爆发，甚至沮丧状态造成的折磨也会增加敌意性攻击行为发生的可能性。

这些厌恶事件之所以会增加人们的攻击行为，是因为这些厌恶事件可以让人达到某种唤醒状态。疼痛、酷热或侮辱性的情境都会提高我们的唤醒水平，这种情况一旦发生，唤醒状态就会与敌对的想法和情绪一起，促成攻击性行为。

既然我们知道很多时候我们的愤怒是由这些小事件引起的，那么在人际交往中，当体验到愤怒的情绪或者对他人产生不满时，先冷静下来，考虑一下自己是不是受到了外界厌恶事件的影响而导致自己产生这样的愤怒。努力地克制自己，避免外界环境对情绪的干扰，可以减少很多不必要的矛盾和冲突。

## 公平知觉

### 这种不公平让我愤怒

#### 学心理，用心理

冲突的产生与个体知觉到的公平有关。  
交往双方从双方关系中所得到的应该和双方各自的投入成正比。  
一个人不仅关心自己的所得所失，而且还关心与别人所得所失的关系。他们是以相对付出和相对报酬来全面衡量自己的得失的。

人际交往不会风平浪静，人际冲突是人际关系发展史中不可避免困境，同时也是一种正常的社会心理现象。心理学家进一步的研究揭示了冲突的发展趋势和过程，发现了冲突的产生与个体知觉到的公平有关。

“不公平！”“多么卑劣啊！”“我应该得到更多的！”类似的话语代表了交往双方由于觉察到不公平而产生的冲突。那么什么才是公平呢？根据社会心理学的理论，人们将公平理解为付出与获得之间要成比例。如果你和我有某种关系（例如，雇主—雇员、老师—学生、丈夫—妻子或者是同事关系等），当我的付出和所得满足下列公式时，我们之间是公平的：

$$\frac{\text{我的所得}}{\text{我的付出}} = \frac{\text{你的所得}}{\text{你的付出}}$$

所以，在人际交往中，交往双方从双方关系中所得到的应该和双方各自的投入成正比。如果两个人的所得相同，那么他们的贡献也应该是相同的；否则其中的一方会觉得不公平，就会对两人关系造成影响。

一日早起，玛丽正准备上班，丈夫乔治告诉她说：“很抱歉，玛丽，我临时有事，下午不能接儿子回家，必须由你来接了。”突然听到丈夫这么说，玛丽恼火极了。她冲着丈夫，几乎是脱口而出地吼道：“你为什么不早点告诉我？这个家所有事情都得我操心，洗衣、做饭、整理家

务，让你接个孩子你都这么不愿意。你什么事都不考虑一下我，我今天下午也有事！”

无疑，乔治从妻子的口气中听出了她的恼怒。乔治几乎也是不假思索地回敬道：“你有什么权力吼我？干吗气成这样？有些事情也不是我能预料到的，上司也是刚刚通知我的，我又怎能事先通知你？”

玛丽也知道丈夫不是有意的，但她仍控制不住自己的愤怒，对丈夫回敬了一句：“你为什么一开始不说清楚！”说完，拎起包开门就走了。一个阳光明媚的早晨就这样在一件小事的干扰下变得阴云密布。

其实玛丽并不是埋怨丈夫没有早些告诉她，她只是感觉到了不公平。同样是上班，丈夫回到家就可以悠闲地什么也不做，而自己却要做这做那，现在还要自己接孩子，这种愤怒的情绪一下子被引爆了。

一个人不仅关心自己的所得所失，而且还关心与别人所得所失的关系。他们是以相对付出和相对报酬来全面衡量自己的得失的。如果得失比例和他人相比大致相当，就会心理平静，认为公平合理，心情舒畅；如果低于别人，则会产生心理不平静，甚至满腹怨气。

林女士是某公司的部门主管。一天上午，上班时间，她发现一位女下属在工作时打私人电话，她走过去什么也没说就把该下属的手机拿走了。本想下班后把手机还给下属，可是下班后，那位下属却什么也没说就走了。当时林女士也没说什么，只是心里有点疑惑，奇怪这个下属怎么会不来找她要电话。后来，林女士乘电梯下楼的时候在电梯里遇到了那位下属，当时那位下属和另一位同事正在说什么，一边说一边流泪，一看到她进来后就终止了谈话。林女士也觉得很尴尬，不知道该问什么或者说什么。三个人就沉默着走出了电梯。

中午午休时，林女士一直难以入睡，考虑到底该如何来处理这件事情。下午的时候，林女士就找到在电梯里遇到的那位下属，问她当时和



那个女孩子谈论的是什麼，为什么那个女孩子会哭。那位下属告诉她，当时她的手机被没收时，还有另外一位同事也在发短信，可是却只没收了她的手机，虽然自己确实做错了，但感觉这样非常不公平。这时候，林女士才知道，当时还有其他不遵守纪律的同事，也明白自己这样的处理确实不妥当。

第二天上午，林女士跟那个女下属说：“中午下班时请过来取走你的手机。”中午下班时，那个女孩过来拿走了手机，在整个过程中，她们没有交流，虽然林女士也想说点什么，可又不知道该怎么说。

就这样，这次风波算是平息了。可林女士明显感觉到女孩对自己态度的变化，女孩每次见到她时，都是低头匆匆走过去，也不主动和自己说话。林女士感到自己和她的关系越来越僵。

在这个案例中，被没收手机的女孩把上司对她的态度与其他同事做了比较，同样是在上班时间因私事使用手机，上司没收她的手机而放任另外一个人，这让这位女孩感觉到不公平。这种不公平导致了她在心理上的怨恨和不平衡，虽然面对的是自己的上司无法发泄，但是她还是选择了沉默来回击这种不公平。这样，就导致了她与上司之间关系的恶化。

在人际交往中，个体对公平的知觉会影响到人际关系的发展，当知觉到不公平时，个体为了获得心理平衡，往往会采取一定的行为，或改变自己或他人的得失状况，或发泄怨气，或制造矛盾。所以，在发展人际关系的时候，不应当只追求个人需求的满足，还应该考虑对方的感受，让对方体验到公平，这样才有可能避免许多不必要的冲突，最终赢得有利于我们的良好人际关系。

## 偏见强化

### 我们由偏见激发更大敌意

#### 学心理，用心理

在所有人性的弱点当中，没有什么比偏见对人的社会关系更有害了，它是社会现实被扭曲的最主要的例证。

你要站在客观的角度正确认识自己和其他人，不以一时也不以一事轻易做出肯定或否定的结论。

偏见的本质是对一个群体或个体成员的负性的预先判断，像心理学家奥尔波特在其经典著作《偏见的本质》一书中界定的那样，“基于错误和顽固的概括而形成的憎恶感”，偏见让我们基于对某人所属群体的认识而不喜欢这个人。

偏见是一种态度，它包括支持这种态度的消极情感（厌恶）和消极信念（刻板印象），以及逃避、控制、征服和消灭目标群体的行为倾向。

在所有人性的弱点当中，没有什么比偏见对人的社会关系更有害了，它是社会现实被扭曲的最主要的例证。产生于人脑的偏见，能够贬低人的人格甚至毁灭人的生命。

人际交往中，很多矛盾、误解都是由偏见引起的。

有一位年轻的小伙子，家里不是很富裕，结婚前跟未婚妻商量：“能否一切从简，三金都免了？”未婚妻说她们当地的风俗，结婚最好要有三金——金项链、金戒指、金耳环。老丈人说，不但三金不能免，而且男方还必须给一万元的礼钱。最后，没办法，小伙子东凑西借把东西弄齐了。这件事使小伙子对老丈人产生了偏见，认为他一心想从自己家里捞钱。

婚礼上，老丈人给了新郎一个红包，然而小伙子却还在为三金的事憋着一肚子气，接过来后终于没有按捺住，爆发了，将红包扔在了地上。

后来亲朋好友都劝他别这样，毕竟是大喜的日子。好不容易将他安抚了下来，这时有人说：“你把红包捡起来吧，看看老丈人到底给了你多少钱。”结果他捡起来一看，红包里包的是一张存折，上面显示有10万元存款。

原来小伙子错怪老丈人了，老丈人并不是想要从男方家捞什么钱，只不过想按照自家的风俗，有三金，有礼钱，让自己的女儿嫁得风光一些罢了，仅此而已。

故事中的这位小伙子并没有去了解老丈人的真正意图，而是依据自己的理解去推断老丈人的意图，由此引发了一连串情绪化的反应与冲动的行为，这不能不说是“偏见惹的祸”。

心理学理论将通常出现的偏见归结为以下几类。

验证性偏见，即人们总是被表面的现象所迷惑而顺着自己的思路去寻找那些能证明自己的理论或判断的信息，而不是反驳这些理论或信息。

事后聪明式偏见，这种偏见让人们觉得过去的事情的结果正如他们原来所期望的那样。

过度自信偏见，指的是过于坚持己见，以自己的意愿代替客观事物的发展规律。当客观环境发生变化时，也不肯改变自己的目的和计划，盲目行动，一概拒绝他人的意见或建议，是缺乏自觉性和意志薄弱的表现。

偏见在很大程度上影响着包括社交问题在内的所有问题的解决。一个人对自我和他人认识上的偏见，是导致交往失败的主要因素之一。这种认识上的错误，既包括认识上的主观性，也包括认识上的片面性等。因此，这就需要我们做到以下两点。

首先，客观全面地评价自己，拥有正确的自我认知。

一个人只有在认识层面客观全面地评价自己，才会在情感上接受和肯定自己。

世界上没有任何一个人是完美的，每个人都有自己的限制和不足，只有接受自己的限制与不足，并不断肯定和完善自己，才能在社交中创造一个更完美的自我。

其次，客观全面地评价他人，具有正确的社会认知。

当一个人不能客观地了解和评价自己时，就会形成自卑感或自傲等认知偏差，而当他去评价他人时，一定会形成与实际并不相符的印象。这种认知上的偏差，往往导致人际交往中的简单化、情绪化以及主观性强等特点，从而在人际交往中没有安全感，对别人产生信任危机、多疑等不良心理。

所以，你要站在客观的角度正确认识自己和他人，不以一时也不以一事轻易做出肯定或否定的结论。在与他人交往时，尽可能使我们对人的主观印象与客观实际相符，这样才能正确对待他人，唤起对方积极的反应，保证交往的正常进行。

## 自我辩解

### 人人都在为自己寻找证据

#### 学心理，用心理

大多数人都自己不认为是错的。即使自己有行为欠妥的地方，他们也会为自己找到借口，或者下意识地吧责任推到别人身上。

面对问题时，应首先从自己身上找原因，要勇于发现自己的错误并予以承认，这是一种可贵的品质，能够帮助你化解矛盾，赢得人心。

一个杀人犯杀了许多人，被警察抓获之后，他对自己所犯下的罪行很不以为然，觉得自己这样做没什么可耻的，是社会对自己的不公平造成的。他出身贫苦，认为现实对他很不公平，他是为了寻求“公平”而去从事暴力活动的。在他参与的黑社会团伙里，他是“大哥”，俨然以“英雄”自居，没有半点罪恶感。

一个偷窃工厂原材料的小偷被抓后狡辩道：“我偷的是公家的，又不损害个人！”

一个敲诈富翁的罪犯落网后理直气壮地说：“谁让他那么有钱，我不敲诈他敲诈谁？”

连罪犯都有理，这就是极为普遍的自我辩解心理在作祟。其实，不仅仅是罪犯，在生活中，我们每个人对自己的错误都存在这种心理倾向。

比如有的企业家对员工很吝啬，员工稍有不满，他就会说：“家业是我创下的，资金也是我投的，这年头工作这么难找，我不让你失业就很不错了。”而员工心里肯定会说：“有什么好神气的呀？不就是一破公司吗？如果我们都不干你还不得倒闭呀！”

有些人打了人之后会说：“谁让你先骂我的！”而骂人的人会说：

“谁让你踩了我的脚还不道歉！”就连关系最亲密的夫妻，在吵架的时候，也经常是“公说公有理，婆说婆有理”，都觉得自己说的、做的是对的，而对方则是不讲理的。

很明显，人性有一个根深蒂固的特点，那就是发现别人的错误很容易，发现自己的错误却很难。

比如，我们很不喜欢那些在背后议论别人的人，而我们自己却经常在背后议论别人。我们也往往认识不到自己的自私、嫉妒等品质，而如果别人这样对我们，我们就会产生很强烈的反应。

当与别人发生冲突时，我们很难站在客观的立场上审视谁是谁非，而只是站在自己的立场上，为自己寻找证据，于是就形成了一个很普遍的现象：大多数人都都不认为自己是错的。即使自己有行为欠妥的地方，他们也会为自己找到借口，或者下意识地把自己责任推到别人身上。

一场众人期待的话剧演砸了，剧院经理非常生气，他把剧组所有的工作人员都叫到办公室，要弄清楚到底是哪些方面出现了问题。

经理首先问导演：“你认为这次失败的原因在哪里？”

导演列举了一大堆理由：编剧设计的台词过于拗口、灯光和美工没能按照要求工作、服装师迟到 10 多分钟、演员的表演还欠火候……

经理听了之后说：“那么你作为该剧的导演，应该负什么样的责任？”

导演说：“出现这样的问题完全与我无关……”

没等他说完，经理又说：“好吧，从今往后这里再也没有你什么事了，你被解雇了。”

耶稣曾说：“为什么看见你弟兄眼中有刺，却不想自己眼中有梁木呢？”这

句话很形象地刻画出了人们对待问题的态度，自己身上切切实实地存在着或多或少的问题，但是人们很少把探究问题的目光放到自己身上。

我们每个人的手中都有两面镜子，一面是放大镜，一面是平面镜。无论是放大镜还是平面镜，既可以用来观照自己，也可以用来观照别人，唯一的区别是使用方法。善用者用放大镜观照别人的优点和自己的缺点，用平面镜观照自己的优点和别人的不足，而那些不善用者的使用方法则刚好相反。

所以，面对问题时，应首先从自己身上找原因，要勇于发现自己的错误并予以承认，这是一种可贵的品质，能够帮助你化解矛盾，赢得人心。

汉武帝是位对中国历史做出过重大贡献的帝王。然而，在他统治期间，由于发动了一场长达30多年的对外战争，给人民造成沉重的经济负担，牺牲了无数生命，造成各类矛盾激化。

这时，桑弘羊上书，请求在西北边陲轮台扩大屯田5000多顷，以就地解决军粮问题，扩大战争。武帝深刻地反省自己后，下了一道历史上著名的“轮台罪己诏”。检讨了自己的过失，并宣布从此在政策上改弦更张，停止战争，注意休养生息。

曾子说，“吾日三省吾身”，就是号召我们经常反省自己，发现自己的缺点并改正。

苛求他人不如反省自身，这是协调人际关系的一条重要法则。有些人经常看不到别人身上的优点和长处，对自己的缺点和不足也常常视而不见，这是一种不健康的交往态度，只能让自己的人际关系恶化。

## 信念固着

### 因为偏执，所以愚蠢

#### 学心理，用心理

人们一旦对某事物建立了某种信念，尤其是为它建立了理论体系，即使是相反的证据与信息出现时也会视而不见。

要善于收集不同的意见——对各种可能结果的解释，并不一定就是相反的观点，但会促使人们仔细考虑各种不同的可能性，而让你变得客观和理性。

人们一旦对某项事物建立了某种信念，尤其是为它建立了理论支持体系，即使是相反的证据与信息出现时也往往视而不见，这就是心理学上所说的“信念固着”。

心理学家罗斯和安德森的实验证明了“信念固着”的存在。安德森等人首先要求被试分析两个有关消防人员救火的具体事例，然后询问他们喜欢冒险的人是否为合格的消防队员。其中一组被试认为，喜欢冒险的人会是一个成功的消防队员，而谨慎的人不适合做消防队员。另一组被试则持有完全相反的观点。在被试们形成他们自己关于有关冒险倾向的人是否适合做消防队员的信念后，实验者让他们写下自己这样认为的理由——例如，有冒险倾向的人比较勇敢，而谨慎的人太过小心。当被试对自己的信念形成一种解释后，这种信念就会独立于最初推出它的信息而存在。即使那些最初的信息被证明是虚假与错误的，被试们仍然会坚持他们自己归纳出的解释，坚信有冒险倾向的人确实像自己想象的那样会成为一名很棒或者很糟糕的消防人员。

这个实验为我们揭示了这样一种现象，我们越是极力想证明我们的理论和解释是正确的，我们就对挑战自己信念的信息越封闭。这种信念固着在我们日常生



活中很常见。

在一次同学聚会上，李蒙见到了10年未联系的同学马云龙，一番寒暄和介绍后，李蒙在心底泛起了嘀咕：想当年，马云龙不是全校有名的差生吗？现在怎么成了大老板了？在聚会上，马云龙与周围的同学侃侃而谈，看样子意气风发，春风得意，而李蒙想想自己当年这个优秀的尖子生，如今却只能在某私营企业打工。相比之下，李蒙感到格外困惑和难过，在聚会中也蔫头耷脑起来。

从心理学的角度讲，李蒙对马云龙的看法就是一种认识上的偏见，也就是信念固着。他的困惑就源于他的信念，即确信一个差生做不出大成就，而一个现在大有作为的人当年一定是个优秀的人，即使这种解释遇到了相反的证据也保持不变。

在人际交往中，人一旦出现信念固着，就会变得很偏执，往往会走极端，这样很容易破坏交往双方的关系。

在一个小镇上有一个成功的商人，商人有一对双胞胎儿子。这对兄弟长大后，就留在父亲经营的店里帮忙生意。父亲过世后，兄弟俩开始独自料理、经营这家商店。

刚开始的时候，兄弟俩和睦相处，生活一切都很平顺。直到有一天，因为丢失了一美元，兄弟俩的关系开始发生了变化。

那天，哥哥将一美元放进收银机后就与顾客外出办事去了，当他回到店里时，发现收银机里面的钱不见了。

于是他就问弟弟：“你有没有看到收银机里面的钱？”

弟弟回答说：“没看到。”

但是哥哥不依不饶，认定就是弟弟拿走了：“钱又不会长了腿自己跑掉，一定是你拿走了。”

无论弟弟怎样解释，哥哥都不相信弟弟是无辜的。哥哥的这种怀疑态度也使得弟弟心中的怨恨油然而生。不久，他们之间的感情就出现了严重的裂痕。

开始他们只是不愿意跟对方交谈，后来对对方越来越反感。于是他们决定不再在一起生活，就在商店中间砌起了一道砖墙，从此分居而立。

就这样，在不知不觉中过去了整整20年，在这20年间，他们兄弟俩的敌意与痛苦与日俱增，这样的气氛也影响了双方的家庭与整个社区。

有一天，有一位外地车牌的汽车停在了哥哥的店门口，一位男子从车里走出来，走进哥哥的店里问道：“打扰一下，请问您在这个店里工作多长时间了？”哥哥回答说这辈子都在这店里服务。那位客人说：

“我必须告诉您一件往事：20年前我还是个不务正业的流浪汉，有一天流浪到您这个镇上，当时我已经好几天没有吃东西了，实在是饿得很，于是我就偷偷地从您这家店的后门溜进来，拿走了收银机里面的一美元。虽然时过境迁，但我一直无法忘怀这件事。一美元虽然不多，但是让我深受良心的谴责，所以我必须要回到这里来请求您的原谅。”

当他说完原委后，哥哥已经热泪盈眶，他用哽咽的音调请求男子：“您是否也能到隔壁的商店将故事再讲一遍？”当这位陌生男子到隔壁说完故事后，他惊愕地发现两位面貌相像的中年男子，在商店门口痛哭失声，相拥而泣。

20年的时间，怨恨终于被化解，兄弟之间存在的对立也因此而消失。可是谁又知道，20年猜疑的萌生，竟是缘于一次莫须有的猜疑；兄弟20年如敌人，竟缘于大哥的信念固着，对于一美元的偏执！

有什么方法可以纠正我们的信念固着吗？安德森的研究发现，通过解释与自己相左的观点——为什么谨慎的人比爱冒险的人更适合做消防员——可以降低甚

至消除信念固着。事实上，对各种可能结果的解释，并不一定就是相反的观点，但会促使人们仔细考虑各种不同的可能性。

总之，人际交往中的信念固着会让人极端化，变得偏执起来，这样不利于良好人际关系的建立。要想克服自己的信念固着，就要尝试站在对方的角度解释事件，这样就会对他人多一份理解，也使自己摆脱许多烦恼。

## 延迟满足

### 耐心从来就不多余

#### 学心理，用心理

不能延迟满足的人，难以忍受延迟满足所需的那段时间，也没有克服困难的决心和毅力。这种人自制力差，没有耐心。

为了追求更大的目标，获得更大的享受，我们应该合理地克制自己的愿望，放弃眼前的诱惑。

一个春光明媚的早晨，很多人都赶往全城中最大的体育馆，他们要在那里听一场由一位全国著名的推销大师所做的、告别自己的职业生涯的演说。

会场座无虚席。演说就要开始了，台上的序幕缓缓拉开，人们惊讶地发现，一个巨大的铁球悬吊在舞台中央，铁球旁边放着一个大铁锤。

这时，那位伟大的推销员走上台，他是一位精神矍铄的老者。老者微笑着向观众致意，然后指着铁球对大家说：“有哪位朋友愿意到台上来，用这个大铁锤去敲那个吊着的铁球，直到把它荡起来？”

话音刚落，两名年轻人就跑到了台上。他们看起来很壮实。其中一个年轻人拿起铁锤，抡起膀子，用力地朝那吊着的铁球砸去。虽然铁球发出了巨大的声响，但却纹丝不动。年轻人看到这情景，也就泄了气。之后，另一个更壮实的年轻人捡起了大铁锤，拉开架势接二连三地向铁球砸去，很快他就气喘吁吁了，而那个铁球依然没有动。台下的观众很诧异，看样子这个铁球是敲不动的，不明白老者这番举动是什么意思。

老者面带微笑，没有向观众解释什么，而是从口袋里掏出一个小锤，转身面对那个巨大的铁球，用小锤认真地敲了起来。人们奇怪地看着老者，老者就这样旁若无人地敲着。

10 分钟过去了，20 分钟过去了，老者还在不厌其烦地用小锤一下

一下地敲打吊着的铁球，会场的观众开始骚动，有很多人陆续离去，会场越来越空。

40 多分钟过去了，老者还在敲着。突然，坐在前排的一个老太太大喊了一声“球动了！”顿时，会场鸦雀无声，人们聚精会神地看着那个铁球，铁球确实以很小的幅度摆动了起来，由于幅度小，不仔细看很难觉察出来。老者不动声色，仍旧一小锤一小锤地敲着。后来，铁球在老人一锤一锤的敲打中摆动得越来越明显，终于，球荡起来了，而且越荡越高。会场中爆发出一阵热烈的掌声。

等掌声平静下来时，老者面对观众，只说了一句话：

“在成功的道路上，如果你没有足够的耐心去等待成功的到来，那么，你只好用一生的耐心去面对失败。”

在成功的道路上，耐心从来就不多余。那么人际交往中也一样，拥有耐心的人在任何时候都能很好地控制自己的冲动，为了更长远、更大的利益而自觉延缓目前较小的满足，从而避免很多不必要的矛盾与冲突。这样的人其实具有超强的延迟满足能力。

延迟满足是发展心理学提及的一个定义，是指为了长远的、更大的利益而自愿延缓目前较小的满足。例如，树上还未长熟的李子，你可以吃，但又苦又涩。如果你能耐心地多等待一段时间，你就能吃到更好吃的、又甜又脆的李子了。不能延迟满足的人，难以忍受延迟满足所需的那段时间，也没有克服困难的决心和毅力。这种人自制力差，没有耐心。反之，在日常生活中能表现出延迟满足的人，大都自制力强、有耐心，因而与别人的关系也好。

1960 年，心理学家米歇尔在斯坦福大学附属幼儿园进行了一项著名的延迟满足实验。他选择了一群 4 岁的孩子做被试，在学校的大厅里发给每个孩子一块包装精美的软糖，同时告诉孩子们：“我有点事情要出去一下，你们可以马上吃糖，但如果马上吃，只能吃一颗；如果你们

能够等到我回来再吃糖，就可以吃到两颗。”他说完便假装走出大厅，在一旁的观察室中仔细观察孩子们的表现。

随着时间的推移，那颗糖果对孩子们的诱惑也越来越大。有些孩子经不起甜美的糖的诱惑，没有耐心去等待，于是很快就把糖剥开吃了，而有些孩子则耐着性子，用各种各样的方式控制着自己不要剥开糖果。他们有的把头放在手臂上，努力让自己睡着；有的闭上眼睛，不去看那诱人的软糖；有的则自言自语、唱歌、玩弄自己的手脚。

20 分钟后，那些付出等待的孩子们如愿以偿，得到了两块软糖。

十几年后，米歇尔再次考察了当年那些孩子们的表现，发现那些能够延迟满足的孩子比那些缺乏耐心的孩子，无论是在学业上还是在事业上，都获得了更大的成功，他们与人的关系也更为和谐。

在美味的软糖面前，不是任何孩子都经得起诱惑的。其实延迟满足就是我们平常所说的耐心，为了追求更大的目标，获得更大的享受，我们应该合理地克制自己的愿望，放弃眼前的诱惑。在人际交往过程中，这种行动化为一种看不见的精神，能够有效克制自己的冲动。

在与人发生矛盾与冲突时，如果不加克制自己的情绪，当场发泄愤怒，这样虽使自己得到了发泄的满足，但也损害了双方之间的关系，不利于长远的良好人际关系的建立。如果能够克制自己的愤怒，耐心地与人和平相处，你会发现，你得到了更大的利益，那就是拥有了良好的人际关系。

## 近因效应

重视当下，否则前功尽弃

### 学心理，用心理

在与人交往时，最近的行为总能影响以往的评价，产生“一着不慎，满盘皆输”的后果。

重视良好开始的同时，也要重视良好的结尾，首尾呼应，才能善始善终。

在与人交往时，最近的行为总能影响以往的评价，这一原理被称为近因效应。近因效应是心理学家洛钦斯在研究首因效应所做的实验中发现的。他的结论是，如果在给人先后提供两种信息时，中间有稍长的间隔，后一种信息就会产生较大的影响力。

心理学家琼斯的一个实验同样验证了近因效应的存在。他分别向两组被试介绍一个人的性格特点。对第一组先介绍这个人的内倾特点，后介绍外倾特点；对第二组先介绍外倾特点，后介绍内倾特点。然后，考察这两组被试对此人留下的印象。结果与首因效应相同。然后，他把实验方式稍加改变，在向两组被试介绍完第一部分后，插入其他作业，例如，做一些不相干的事，再介绍第二部分。实验结果表明，两组被试都对第二部分的材料留下深刻的印象，近因效应明显。

如果你仔细想一想，就会发现，近因效应经常发生：多年不见的朋友在自己记忆中最深刻的印象往往是临别时的印象；某个同事或朋友经常令你生气，仔细分析，你会发现引起生气的原因往往是对你刺激最深的、也是离你最近的一件或者几件事情。

再比如，一个人犯了一个错误，人们就改变了对这个人的一贯看法；你可能

以前给大家做了很多好事,只因这次“得罪”了大家,便被人痛恨。我们有时也看到,两个好朋友为一点意见,甚至误会而翻脸、断交;常年来往,亲密得不分你我的两个家庭,为一件小事闹矛盾,甚至大动干戈,从此断绝往来;夫妻之间吵架,一气之下,可能完全忘记了对对方过去的好处和相互的恩爱,一心只想离婚——所以在办离婚手续的时候,工作人员往往劝夫妻过一段时间再来办,而这些夫妻往往冷静下来之后又不想办了。所有这些,就是因为受到近因效应的影响。

所以,近因效应容易引起“一着不慎,满盘皆输”的后果。如果发生了由近因效应影响的事后,许多人都会埋怨对方“完全不念当初恩义”,而被埋怨的一方会反唇相讥“你昧了良心”。

张黎和林浩是大学同学,也是多年的好朋友。林浩比张黎大一岁,平时就像哥哥关心妹妹一样关心张黎。张黎也从心底里感激林浩,把林浩当作知心朋友看待。周围的朋友都知道他们的关系非常密切。

可是最近,张黎却和林浩闹翻了,就因为林浩的一句玩笑话得罪了张黎。张黎生气地对别人说:“我把他当哥哥一样尊重,他却这样说我。”而林浩则很伤心:“唉,我对她一直都很关照,没想到一句话得罪了他,她竟然不理我了。”

无论朋友怎么劝,两个人之间的矛盾都解不开。最后,俩人只好分道扬镳,不再往来。

我们可以看到,最近、最后的印象,往往是最强烈的,可以冲淡在此之前产生的各种因素。所以,在交往中,重视良好开始的同时,也要重视良好的结尾,以产生积极的近因效应。



## 缄默效应

### 沉默也是一种力量

#### 学心理，用心理

适当的沉默，也是一种无声的力量。  
当别人情绪激动并极力辩驳的时候，不要  
做无谓的争论，你要保持沉默。适当的沉默不是  
退缩，更不是懦弱的表现，而是以静制动的策略。

人际交往中，交往双方难免有意见分歧的时候。当我们与他人出现争执时，我们无谓的解释、反驳可能会使对方停止陈述，但这可能只是表面的屈服或因言辞不力而被迫停止激烈的陈述，对某事保持暂时的缄默。然而，此时对方内心中却可能充满对立的情绪，我们也难以获得对方发出的真实信号、信息。这种现象在心理学上被称为“缄默效应”。

缄默效应会给双方交流带来不利的影响，因为一方的沉默会使另一方感觉摸不着头脑，不知从何下手。但我们也可以利用缄默效应来达到化解分歧的效果，因为沉默也是一种无声的力量。

普塔荷太普是古埃及著名的思想家、政治家，他在《普塔荷太普说教文》中告诫儿子，在三种情况下应该采取沉默。

一种情况：假如面对的是一个地位比自己高但喜欢争论的人，“你要双手交叉，弯腰曲背。如果向他挑战，到头来只能使自己受辱。你要在他出言不逊时保持沉默”。

另外一种情况：对于一个与自己地位相当但喜欢争论的对手，“当他口出恶语时，你可以通过沉默来显示你优良的教养。旁观者会对你赞不绝口，官吏们也会对你的品德有所了解”。

最后一种情况：假如对方是一个地位比自己低下但喜欢争论的人，

即一个称不上真正对手的人，“不要因为他的卑微而对他予以还击，让他尽情地讲，以便他把自己驳倒。不要为了发泄而反驳他，不要试图通过击败对手而获得满足，伤害一个可怜的人只能使你也变得可怜。你可以通过沉默来回击他，因为旁观者对他的谴责远胜于你对他的反唇相讥”。

英国文豪托马斯·卡莱尔有句名言：“雄辩是银，沉默是金。”有时话说得越多，说服力就越软弱。相反地，当别人情绪激动并极力辩驳的时候，不要做无谓的争论，你要保持沉默。适当的沉默不是退缩，更不是懦弱的表现，而是以静制动的策略，是人际交往中明智的表现。

曹操的二儿子曹植才思敏捷、聪明能干，深得曹操的宠爱。于是曹操决定废掉太子曹芳，改立曹植为太子。

在封建社会，废长立幼被认为是不符合长幼有序的伦理规范的，这样的举动往往会引起社会骚动，甚至引发战乱。大臣们都向曹操据理力争，想说服他放弃这个决定，但身为君主的曹操固执异常，不愿意听从臣子们的意见，结果与大臣们的关系弄得很僵。

曹操身边有一个著名的谋士贾诩，曹操十分信赖他。有一次，曹操退下左右侍从，将贾诩叫入密室，问他对于改立太子这件事的看法，贾诩却沉默良久。曹操再问，贾诩还是不回答。最后，曹操生气了，责问贾诩道：“我跟你讲话你却不回答，你到底想怎么样？”贾诩不慌不忙地说：“对不起，我刚才正好在思考一个问题，所以没有听见您的问话。”曹操追问：“想到什么了？”贾诩说：“我想到了袁本初、刘景升父子。”

袁本初、刘景升父子是怎么回事呢？袁本初即袁绍，是东汉末年崛起的军阀势力。袁绍有四个儿子，但袁绍只喜欢二儿子袁尚，决定将他培养成接班人。大儿子袁谭很不服气，于是与袁尚各自组成一个派别，明争暗斗，最后导致两败俱伤，才使得曹操坐收渔人之利。刘景升即刘

表，东汉末成为一方霸主。刘表喜欢次子刘琮，想立他为嗣，却让长子到江夏去做太守。于是兄弟两个结下怨仇，终生不和。

曹操听了贾诩的话后哈哈大笑，最终放弃了废长立幼的决定。

贾诩知道曹操的做法不恰当，但他也知道，如果硬说理，曹操肯定不会听，于是他想出了以静制动的方法：曹操连续发问，贾诩充耳不闻，故意引曹操发问，为自己制造一种说话的环境。曹操一再追问，当他将曹操引向袁绍、刘表都废长立幼上，曹操就自然明白了废长立幼的弊端。

当你想要劝说别人，让对方接受你的建议时，不要据理力驳。通常来讲，当你努力辩驳时，对方的情绪一定会更加激动。即使你使出浑身的解数，也难以改变对方的想法。相反，适时的沉默更能吸引人们的注意力，当别人的注意力集中在你身上时，你就已经有效地掌握了局面。

在人际交往中，有时候是“此时无声胜有声”，巧用沉默，该说的说，不该说的不说。它的无声会给人造成一种心理压力，使人感到没有依靠，觉得没底，琢磨不透你的心思，而适时运用沉默者则可以控制全局，胜券在握。

## 淬火效应

### 万事万物皆需适可而止

#### 学心理，用心理

激烈的争吵往往出现在两个极不冷静的人之间，而如果其中至少一方能够采取冷静的方法，激烈争吵的结果就不会出现。

留点时间进行暂时“冷却”，有助于矛盾的解决。但时间不能太长，否则就会长期冷淡下去。

当与某人的矛盾和冲突无法解决、缓和时，你是否尝试过“冷处理”的方法，把正在闪烁的火星冷却。这种“冷处理”就是心理学上的“淬火效应”。它告诉我们一个人际交往过程中的基本道理：万事万物需适可而止。

冷处理原是一个物理学术语，是指模具加工工艺的一道工序，叫“淬火”，就是把烧红的模具放入冷水中处理，其目的是让模具变硬、耐用，而现在的冷处理常被引申为一种人际交往的艺术。当你在与他人发生矛盾时，适当留点时间进行暂时的“冷却”要远远胜过穷追猛打。

冷处理是我们解决各种问题时一个最有效的心理技巧。在人际交往中，争吵总会有的，但争吵并不是不可避免的。仔细观察就会发现，激烈的争吵往往出现在两个极不冷静的人之间，而如果其中至少一方能够采取冷静的方法，激烈争吵的结果就不会出现。

有一对邻居，一个家住三楼，一个家住四楼。他们同在这一座楼里住了很多年，彼此也都认识，虽然交情不深，但平时也和睦相处，从来没发生过什么矛盾。

有一天，四楼家的保姆从街上买菜回来经过三楼的门口时，三楼的

女主人突然从家里走出来，并气冲冲地对保姆说从四楼阳台上掉下来的东西把他们家新洗的被罩弄脏了，还把被单上的脏东西拿出来证明给保姆看。

保姆先是一愣，看过三楼女主人拿来的东西——有芝麻粒大小，好像什么种子一样，便解释说不是四楼弄的，因为他们这几天都没有晒东西。但是三楼女主人仍不依不饶，认定就是四楼的责任。

保姆没办法，回到家之后把这件事告诉了四楼的男主人。本想让男主人去找三楼理论，但是男主人说现在三楼正在气头上，如果现在找上门去一定会把事情弄得更糟，不如等他们气消了再说也不迟。

两天后，四楼的男主人在阳台上翻动晒在地上的花生时，无意中看到罩花生的铁网上有几粒跟三楼被罩上的脏东西一样的东西。他抬头一看，几只鹧鸪从头顶飞过，这时他明白了，原来那东西是鹧鸪的粪便。

四楼男主人再去找三楼的时候，他们的怒气也消了不少，听完四楼的解释，他们也都恍然大悟，连连向四楼道歉，说错怪了他们。

这件事情过后，三、四楼邻居关系一如既往。

正是四楼男主人适时对矛盾的冷处理，才避免了一场误会。如果当时他凭着一股怨气，立马去和三楼讲理，由于双方都没有证据把话讲清楚，在气头上互不相让，不仅于事无补，反而会把小事闹大，最后导致楼上楼下，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”。

一旦发生争吵，就需要冷处理。但不能冷得太久，以致冷寒了心。常有这样的情况，争吵后双方都认识到自己的过错，只是碍于面子，难以启齿，等待着对方的谅解。这时，只要双方见面，或发个信息，稍作些自我批评，就能化干戈为玉帛。但如果双方谁也不主动，可能会一直冷下去，这种冲突对于双方就会成为一个敏感的话题，双方谁也不愿意再提起，两人的关系也会变得生疏起来。





